

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP KOMITMEN DAN KINERJA KARYAWAN
(STUDI PADA PT. KOSOEMA NANDA PUTRA KLATEN)**

SKRIPSI

**Diajukan kepada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta
untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan guna
Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan**



**Disusun Oleh:
ENY WIDYA HASTUTIK
08404241006**

**JURUSAN PENDIDIKAN EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
2015**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP KOMITMEN DAN KINERJA KARYAWAN
(Studi pada PT.Kosoema Nanda Putra Klaten)**

SKRIPSI

Oleh :

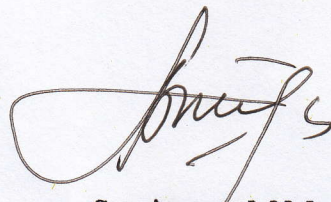
Eny Widya Hastutik

08404241006

Telah disetujui dan disahkan
Pada tanggal 24 April 2015

Untuk dipertahankan di depan tim penguji skripsi
Program Studi Pendidikan Ekonomi Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Yogyakarta

Disetujui
Dosen Pembimbing



Supriyanto, M.M
NIP.19650720 200112 1 001

PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP KOMITMEN DAN KINERJA KARYAWAN
(Studi pada PT. Kosoema Nanda Putra Klaten)**

Yang disusun oleh:

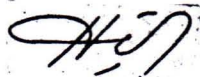
Eny Widya Hastutik
NIM. 08404241006

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas
Negeri Yogyakarta pada tanggal 04 Mei 2015 dan dinyatakan lulus

TIM PENGUJI

Nama	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
1. Ali Muhson, M.Pd.	Ketua Penguji		22/5 '15
2. Supriyanto, M.M.	Sekretaris Penguji		26/5 2015
3. Dr. Sugiharsono, M.Si.	Penguji Utama		22/2015 5

Yogyakarta, 27 Mei 2015
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Yogyakarta



Dr. Sugiharsono, M.Si
NIP. 19550328 198303 1 002

PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Eny Widya Hastutik

NIM : 08404241006

Program Studi : Pendidikan Ekonomi

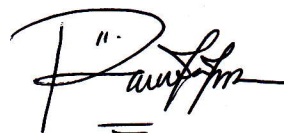
Fakultas : Ekonomi

Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen dan Kinerja
Karyawan (Studi pada PT. Kosoema Nanda Putra Klaten)

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi saya ini benar-benar karya saya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti pedoman penulisan karya ilmiah yang telah lazim.

Demikian, pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Yogyakarta, 04 Mei 2015
Yang menyatakan,



Eny Widya Hastutik
08404241006

MOTTO

***”Maka ingatlah kepada-Ku, maka Akupun akan ingat kepadamu. Bersyukurlah kepada-Ku, dan janganlah kamu ingkar kepada-Ku. Wahai orang-orang yang beriman, mohonlah pertolongan kepada Allah dengan Sabar dan Sholat. Sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar”
(Q.S. Al Baqoroh : 152-153)***

***Jika seseorang telah memberikan sesuatu yang bermanfaat kepadamu berupa ilmu maka, perbanyaklah terima kasih kepadanya
Dan katakanlah semoga Allah membalas engkau dengan kebaikan, dia telah memberikan sesuatu yang bermanfaat kepadaku berupa ilmu
(Taisirul Ijtihad karya Ash-Shan’ani: 159)***

**Sesungguhnya Allah ’Azza Wa jalla telah menjadikan kesabaran sebagai suatu kedermawanan yang tak terbatas, pedang tajam yang tak pernah tumpul. Tentara yang tak terkalahkan, dan benteng perkasa yang tak sanggup diruntuhkan. Kesabaran dan kemenangan ibarat saudara kandung,
Dalam kesabaran ada kejayaan
Dalam kesempitan ada jalan keluar
Dalam kesusahan ada kemudahan
Kesabaran lebih bisa memenangkan seseorang daripada bala bantuan pasukan, Walau ia tak punya bekal dalam jumlah banyak.
Kedudukan kesabaran bagi kemenangan, laksana kepala bagi badan.
(Al-Imam Ibnul Qoyyim Al-Jauziyyah dalam Uddatush Shaabirin wa Dzakhiratusy Syaakirin)**

MOTTO

Al hasan Al Bashri rahimahullaah berkata:

Wahai anak adam sesungguhnya masa siangmu adalah tamumu
maka berbuat baiklah kepadanya karena sesungguhnya jika engkau,
berbuat baik kepadanya, niscaya dia akan pergi dengan memujimu
dan apabila engkau berbuat buruk terhadapnya
maka dia akan pergi dengan mencercamu, begitu pula dengan malammu
wahai anak adam injaklah bumi dengan kakimu, sungguh sekecil apapun dia
pasti akan menguburmu, sesungguhnya engkau senantiasa
sedang mengurangi usiamu sejak engkau dilahirkan dari perut ibumu
wahai anak adam engkau dapati pagimu berada diantara dua waktu, yang
keduanya tidak mungkin meninggalkanmu, yakni bahayanya malam dan
bahayanya siang, sampai engkau mendatangi negeri akhirat, yang bisa jadi
engkau datang ke al jannah (surga) dan bisa jadi engkau datang ke annar
(neraka). Maka siapakah yang lebih besar bahayanya daripada dirimu sendiri...??
wahai anak adam, engkau hanyalah laksana hari- hari yang setiap kali
berlalu satu hari maka hilang pula sebagian dirimu..
(mawa'izh lil imam Hasan al Bashri hal.35)

PERSEMBAHAN

*Bahwa tiada yang pantas nan layak bagiku untuk ku persembahkan
kepada orangtuaku
melainkan bakti tulus dan lantunan doa dalam setiap sujudku,
memohon dan meminta kepada Sang Khaliq, agar Allah menganugraahkan
kesehatan dan umur yang barokah kepada kalian dan semoga kelak kita kembali
dikumpulkan di SurgaNya bersama orang-orang shalih.
Untukmu ibu, curahan kasih sayang yang tulus, pengorbanan serta cintamu,
yang senantiasa hadir dalam setiap langkah perjalanan hidupku,
mungkin memang aku mencintai kalian dengan cara yang sulit dipahami,
tapi hanya dengan inilah aku yakin insyaa' Allah akan membawa kebahagiaan
yang hakiki.*

ABSTRAK

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KOMITMEN DAN KINERJA KARYAWAN (Studi pada PT. Kosoema Nanda Putra Klaten)

Oleh:

**ENY WIDYA HASTUTIK
08404241006**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen karyawan, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, pengaruh komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini merupakan penelitian *ex-post facto* sekaligus merupakan penelitian asosiatif kausal. Penelitian dilaksanakan di PT. Kosoema Nanda Putra Klaten yang beralamatkan di Jalan Jatimulyo, Pedan, Klaten. Populasi penelitian adalah karyawan PT. Kosoema Nanda Putra Klaten sebanyak 173 orang. Pengambilan sampel dengan teknik *Proporsional random sampling* sebanyak 173 responden. Teknik pengumpulan data menggunakan kuisioner. Teknik analisis data menggunakan analisis jalur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan. Hal ini ditunjukkan dari hasil perhitungan nilai koefisien jalur standar sebesar 0,414, *critical ratio* 2,188 ($cr < 1,995$) dan probabilitas sebesar 0,001 ($p < 0,05$). 2) Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dari perhitungan nilai koefisien jalur standar sebesar 0,099, *critical ratio* 1,065 ($cr < 1,995$) dan probabilitas sebesar 0,248 ($p > 0,005$) dan hugungannya positif. 3) Komitmen Karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dari hasil perhitungan nilai koefisien jalur standar sebesar 0,510, *critical ratio* 3,004 ($cr > 1,995$) dan probabilitas sebesar 0,001 ($p < 0,005$).

Kata Kunci: *Gaya Kepemimpinan, Komitmen Karyawan, Kinerja Karyawan*

ABSTRACT

THE EFFECT OF THE LEADERSHIP STYLE ON EMPLOYEES' COMMITMENT AND PERFORMANCE (A Study of PT Kosoema Nanda Putra Klaten)

**ENY WIDYA HASTUTIK
08404241006**

This study aims to investigate the effect of the leadership style on employees' commitment, the effect of the leadership style on employees' performance, and the effect of employees' commitment on their performance.

This was an ex post facto and causal associative study. It was conducted at PT Kosoema Nanda Putra Klaten located on Jalan Jatimulyo, Pedan, Klaten. The research population comprised employees of PT Kosoema Nanda Putra Klaten with a total of 173 employees. The sample, consisting of 173 respondents, was selected by means of the proportional random sampling technique. The data were collected through a questionnaire. They were analyzed by path analysis.

The results of the study are as follows. 1) The leadership style has a positive effect on employees' commitment. This is indicated by the result of the calculation of the standardized path coefficient of 0.414, critical ratio of 2.188 ($cr < 1.995$), and a probability of 0.001 ($p < 0.05$). 2) The leadership style does not have a direct effect on employees' performance. This is indicated by the result of the calculation of the standardized path coefficient of 0.099, critical ratio 1.065 ($cr < 1.995$), a probability of 0.248 ($p > 0.005$), and the relationship is positive. 3) The employees' commitment has a positive effect on their performance. This is indicated by the result of the calculation of the standardized path coefficient of 0.510, critical ratio of 3.004 ($cr > 1.995$), and a probability of 0.001 ($p < 0.005$).

Keywords: *Leadership Style, Employees' Commitment, Employees' Performance*

KATA PENGANTAR

Bismillaahirrahmanirrahiim

Sesungguhnya segala puji hanya milik Allah Rabb semesta alam. Aku bersaksi bahwa tiada sesembahan yang haq/benar selain Allah 'Azza wa jalla satu-satunya tiada sekutu bagi-Nya. Dan aku bersaksi bahwa Muhammad Shallallahu 'alaihi wassallaam adalah hamba dan rasul-Nya. Alhamdulillah dengan nikmat dan karunia Allah 'Azza wa jalla penulis mampu menyelesaikan skripsi yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen dan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Kosoema Nanda Putra)". Skripsi ini disusun guna memenuhi sebagian persyaratan guna memperoleh gelar sarjana pendidikan. Penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan dan masukan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. Sugiharsono, M.Si. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta dan sebagai dosen penguji utama tugas akhir skripsi yang telah memberikan masukan, arahan dan saran kepada penulis.
2. Ibu Daru Wahyuni, M.Si., Ketua Program Studi Pendidikan Ekonomi FE Universitas Negeri Yogyakarta.
3. Bapak Supriyanto, M.M., sebagai dosen pembimbing tugas akhir skripsi, yang telah memberikan arahan, bimbingan, dan penjelasan-penjelasan dalam penyusunan skripsi, terima kasih dan arahan dari bapak insya Allah bermanfaat.
4. Bapak Ali Muhson, M.Pd. selaku ketua penguji yang telah memberikan masukan dan arahan kepada penulis.

5. Dosen-dosen pengajar Program Studi Pendidikan Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta yang telah memberikan bekal ilmu dan Insha Allah bermanfaat.
6. Bapak Rusimin selaku kepala sie personalia yang telah memberikan ijin penelitian.
7. Untuk Ibu tercinta yang selalu memberikan doa dan dukungan kepada penulis, ma'afkan putrimu yang banyak melakukan kesalahan, semoga kelak kita dikumpulkan di Surga-Nya, berserta orang-orang shalih.
8. Untuk nenek yang aku sayangi, di usia ke 89 tahun masih menemaniku, menceritakan tentang kehidupan orang-orang jaman dahulu yang membuatku lebih bersemangat menata masa depan.
9. Untuk dek marfu', mbak nisa', mbak 'aisyah, mbak khodijah, mbak fathimah, mbak khonsa', iyas, tika, diyan, *jazaakumullaahu khairan* atas dukungan dan nasehat untuk selalu bertaqwa kepada Allah.
10. Untuk Bunda kos beserta keluarga yang bersedia menampung saya, selama tinggal di Yogyakarta, *jazaakumullaahu khairan* atas fasilitas ta'lim, semoga Allah senantiasa memberkahi keluarga Bunda.
11. Teman-teman kos 567 Glagah Sari yang selalu memotivasi penulis agar semangat menyelesaikan skripsi.
12. Adek-adek kos Izzah yang sealalu memberikan motivasi saat penyusunan skripsi.

Penulis menyadari menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini belum sempurna. Oleh karena itu, saran dan kritik yang sifatnya membangun selalu diharapkan untuk perbaikan dan penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi pembaca.

Yogyakarta, 04 Mei 2015

Penulis,

Eny Widya Hastutik
08404241006

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN.....	iv
MOTTO.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vii
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT.....	ix
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR TABEL.....	xviii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xx
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	6
C. Pembatasan Masalah.....	7
D. Rumusan Masalah.....	8
E. Tujuan Penelitian.....	8

F. Manfaat Penelitian.....	9
BAB II LANDASAN TEORI.....	10
A. Diskripsi Teori.....	10
1. Gaya Kepemimpinan.....	10
a. Pengertian Gaya Kepepmimpinan.....	10
b. Macam-macam Gaya Kepemimpinan.....	11
c. Konsep dan Pendekatan.....	17
d. Aspek Kepemimpinan.....	20
e. Pengembangan Kepamimpinan.....	25
2. Komitmen Organisasi.....	31
a. Pengertian Komitmen Organisasi.....	31
b. Organisasi Sebagai Kelompok Kecil.....	34
c. Teori- teori Dasar Komitmen.....	36
d. Pembangunan Komitmen Organisasi.....	37
3. Kinerja Karyawan.....	38
a. Pengertian Kinerja.....	38
b. Aspek-aspek kinerja.....	40
c. Tujuan Kinerja.....	41
d. Proses dan Sasaran Kinerja.....	43
e. Kriteria Keberhasilan Kinerja.....	46
B. Penelitian Yang Relevan.....	47
C. Kerangka Berfikir.....	50

D. Hipotesis Penelitian.....	52
BAB III METODE PENELITIAN.....	53
A. Desain Penelitian.....	53
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	54
C. Variabel Penelitian.....	54
D. Populasi dan Sampel.....	55
E. Definisi Operasional.....	57
F. Metode Pengumpulan Data.....	58
G. Instrumen Penelitian.....	59
H. Uji Coba Instrumen.....	62
I. Teknik Analisis Data.....	65
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	75
A. Deskripsi Umum.....	75
1. Sejarah Berdirinya Perusahaan.....	75
2. Tujuan Perusahaan.....	78
3. Lokasi PT. Kosoema Nanda Putra.....	78
4. Struktur Organisasi.....	79
B. Deskripsi Data Penelitian.....	87
1. Gaya Kepemimpinan.....	87
2. Komitmen Karyawan.....	90
3. Kinerja Karyawan.....	93
C. Pengujian Prasyarat Analisis.....	96

1. Uji Normalitas.....	96
2. Uji Linieritas.....	97
3. Uji <i>Outlier</i>	98
D. Analisis Jalur dan Pengujian Hipotesis.....	99
1. Model <i>Structural</i> Analisis Jalur.....	99
2. Menilai Kriteria <i>Goodness of Fit</i>	101
3. Model <i>Structural</i> Analisis Jalur Modifikasi Model.....	103
4. Menilai Kriteria <i>Goodness of Fit</i> Modifikasi Model.....	105
5. Pengujian Hipotesis.....	107
6. Pembahasan Hasil Penelitian.....	110
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	113
A. Kesimpulan.....	113
B. Saran.....	114
DAFTAR PUSTAKA.....	117
LAMPIRAN.....	120

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Paradigma Penelitian.....	52
2. Diagram Jalur.....	68
3. Struktur Organisasi PT. Kosoema Nanda Putra.....	86
4. Diagram Lingkaran Kecenderungan Variabel Gaya Kepemimpinan	90
5. Diagram Lingkaran Kecenderungan Variabel Komitmen.....	93
6. Diagram Lingkaran Kecenderungan Variabel Kinerja Karyawan.....	96
7. Model <i>Structural</i> Analisis Jalur Standardized Estimates.....	100
8. Model <i>Structural</i> Analisis Jalur Modifikasi Model <i>Standardized Estimates</i>	104

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Jumlah Karyawan.....	55
2. Pengelompokan Sampel Penelitian.....	56
3. Kisi-kisi Angket Gaya Kepemimpinan.....	60
4. Kisi-kisi Angket Komitmen Karyawan.....	61
5. Kisi-kisi Angket Kinerja Karyawan.....	61
6. Skor Alternatif Jawaban.....	61
7. Hasil Uji Coba Validitas.....	63
8. Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi.....	64
9. Hasil Uji Reliabilitas Variabel.....	64
10. Pedoman Pengkategorian.....	66
11. Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan.....	88
12. Kategori Kecenderungan Variabel Gaya Kepemimpinan.....	89
13. Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Karyawan.....	91
14. Kategori Kecenderungan Variabel Komitmen Karyawan.....	92
15. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan.....	94
16. Kategori Kecenderungan Variabel Kinerja Karyawan.....	95
17. Uji Normalitas.....	97
18. Uji Linieritas.....	98

Tabel	Halaman
-------	---------

19. Uji <i>Outlier</i>	99
20. Uji <i>Variance</i>	101
21. Uji <i>Standardized Regression Weights</i>	101
22. <i>Regression Weights</i>	102
23. Kriteria <i>Goodness of Fit</i>	103
24. Uji <i>Variance</i> Modifikasi Model.....	105
25. Uji <i>Standardized Regression Weights</i> Modifikasi Model.....	105
26. <i>Regression Weights</i> Modifikasi Model.....	106
27. Kriteria <i>Goodness of Fit</i> Modifikasi Model.....	107
28. Efek Langsung Sebelum Revisi Model.....	108
29. Efek Langsung Setelah Revisi Model.....	108
30. Efek Tidak Langsung.....	109

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Angket Uji Coba Instrumen.....	120
2. Rekapitulasi Hasil Uji Coba Instrumen.....	130
3. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	137
4. Angket Penelitian.....	150
5. Rekapitulasi Data Penelitian.....	157
6. Pengujian Prasyarat Analisis.....	182
7. Pengujian Hipotesis.....	198
8. Surat Ijin Penelitian.....	211

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Lingkungan bisnis dewasa ini tumbuh dan berkembang dengan sangat dinamis, memerlukan adanya sistem kepemimpinan yang efektif dan efisien, artinya dapat menyesuaikan diri dan dapat mengakomodasikan setiap perubahan yang sedang terjadi. Dengan demikian organisasi tidak dipandang lagi sebagai organisasi yang tertutup (*closed-system*) tetapi organisasi merupakan sistem terbuka (*opened-system*) yang harus dapat merespon dan mengakomodasikan berbagai perubahan eksternal dengan cepat dan efisien.

Krisis ekonomi tahun 1997 yang berdampak terhadap lesunya iklim dunia usaha mengakibatkan banyak perusahaan harus melakukan upaya perampingan dan konsolidasi internal. Kelangsungan hidup dan pertumbuhan dari suatu perusahaan bukan hanya ditentukan dari keberhasilan dalam mengelola keuangan yang berdasarkan pada kekuatan modal atau uang semata, tetapi juga ditentukan dari keberhasilan mengelola sumber daya manusia. Sehingga ketika terjadi krisis ekonomi maupun krisis global, pimpinan perusahaan dan bawahannya mampu menyelesaikan dengan baik sehingga kerugian dapat diatasi.

Krisis global yang melanda Amerika Serikat pada tahun 2008 telah mengakibatkan dampak yang buruk terhadap perekonomian dunia. Perusahaan-

perusahaan besar di Indonesia pada khususnya mengalami masalah yang sangat serius. Banyak perusahaan yang mengurangi tenaga kerja dikarenakan permintaan produk dalam negeri oleh pihak konsumen luar negeri menurun. Orientasi ekspor Indonesia yang terlalu bertumpu kepada pasar Amerika merupakan hantaman telak bagi pelaku usaha di Indonesia ketika terjadi krisis global dan pada akhirnya hal tersebut dapat menghambat pertumbuhan ekonomi.

Perusahaan-perusahaan besar yang ada di Indonesia adalah perusahaan yang paling pertama memperoleh dampak akibat krisis global. Hal ini menyebabkan volume perdagangan global pada tahun 2009 merosot tajam, sehingga berdampak pada industri besar yang terancam bangkrut (Alena, 2011). Untuk mengatasi ancaman kebangkrutan tersebut pelaku bisnis haruslah bisa mengambil langkah kebijakan yang bisa menyelamatkan keberlangsungan perusahaannya.

Bagi para pelaku bisnis besar, kreativitas adalah kata kunci dalam menjaga eksistensi bisnis di saat krisis. Krisis pada dasarnya merupakan kondisi tidak normal dimana bisnis tidak berjalan sebagaimana mestinya, tanpa kreativitas bisnis tidak akan mampu berjalan. Bagi para pelaku bisnis besar, yang *exit* dan *entry barriers*-nya tinggi, bisnis cenderung lebih mampu bertahan karena adanya bantuan pemerintah untuk mempertahankan bisnis, ataupun karena relatif kuatnya kapital yang memungkinkan bisnis terus eksis meskipun mengalami penurunan keuntungan (Edy Suandi, 2012).

Menurut artikel yang dilansir oleh (www.kemalsamboel.com) pemimpin yang memiliki strategi dalam bisnis mampu mempertahankan perusahaannya ketika terjadi krisis. Pemimpin perusahaan tersebut memiliki strategi yang jitu untuk menyelesaikan masalah internal perusahaan. Strategi yang diterapkan diharapkan mampu menciptakan iklim baik di lingkungan perusahaan, ketika dalam kondisi normal atau ketika menghadapi krisis. Adapun strategi yang diterapkan diharapkan mampu meningkatkan komitmen seluruh anggota yang terikat oleh organisasi (perusahaan) tersebut. Dalam hal ini amat diperlukan dedikasi pemimpin dan bawahannya, untuk melakukan upaya yang terbaik demi keberlangsungan hidup dan tumbuh kembang perusahaannya.

Salah satu hal yang perlu dilakukan sebagai seorang pemimpin perusahaan adalah mampu menciptakan iklim kerja yang baik antara pimpinan dan bawahan. Pemimpin mampu mengkomunikasikan dengan baik target yang ingin dicapai kepada bawahan sehingga bawahan (karyawan) akan saling bahu membahu mengerjakan beban kerja yang diberikan kepadanya dengan penuh tanggung jawab. Kinerja bawahan ini sangat tergantung kepada pemimpin yang memperhatikan bawahannya. Menurut Challagala dan Shervani (1996: 90) pemimpin seharusnya memiliki kecakapan dan dapat memberikan semangat kepada bawahannya serta mempertinggi perilaku misal dengan *training* dan magang yang ditujukan untuk meningkatkan *skill* dan kemampuan karyawan.

Kepemimpinan dalam suatu organisasi sering mengalami kendala baik yang terjadi di dalam lingkungan perusahaan atau di luar lingkungan perusahaan.

Salah satu kendala besar bagi seorang pemimpin dalam mengatur bawahannya terkait kinerja dan komitmennya terhadap organisasi yang merupakan tempat mereka bekerja adalah gaya kepemimpinannya.

Banyak karyawan di perusahaan tempat mereka bekerja tidak memiliki loyalitas dan komitmen dalam memajukan perusahaan tersebut, kebanyakan mereka bekerja karena terpaksa, bekerja semaunya dan sering mangkir dari tugas yang dibebankan. Jika pemimpin gaya otoriter maka bawahan akan tidak betah bekerja di perusahaan. Untuk mengatasi hal tersebut pemimpin harus melakukan upaya perbaikan untuk karyawannya, seperti memberikan balas jasa yang lebih ketika karyawan menyelesaikan tugasnya secara baik dan tepat waktu, mengontrol kecakapan karyawan dan memonitor keahlian mereka, memberikan pengetahuan terkait dengan pekerjaan bawahannya, kemudian jika karyawan berlaku tidak sesuai aturan perusahaan padahal sudah diperhatikan aspirasinya maka pemimpin berhak memberikan sanksi kepada bawahannya (Chalagella dan Shervani, 1996).

Sosialisasi yang baik kepada bawahan terkait pengetahuan pengoperasian alat produksi dapat memperlancar target produksi yang ingin dicapai, hal itu juga ditujukan untuk memperkecil angka kecelakaan kerja. Semua itu dilakukan untuk meningkatkan komitmen dan kinerja karyawan.

PT. Kosoema Nanda Putra merupakan perusahaan tekstil perseorangan yang terletak di kecamatan Pedan, kabupaten Klaten, Jawa Tengah yang dipimpin oleh bapak Wahyu Suseno. Perusahaan tersebut berdiri pada tahun

1949. Pendiri pertama kali perusahaan tekstil ini adalah bapak Soemohartono (Ayah) yang awalnya bernama Kosoematex. Ketika membuka cabang di desa Jatimulyo, Pedan, Klaten, nama Kosoematex berubah nama menjadi Kosoema Nanda Putra. Perusahaan tekstil yang berada di desa Jatimulyo ini berdiri sejak tahun 1991 dan memiliki karyawan kurang lebih 900 orang. Karyawan di PT. Kosoema Nanda Putra terdiri dari karyawan tetap dan tidak tetap yang bekerja di bawah naungan masing-masing bidang organisasi.

Menurut hasil wawancara dengan salah satu kepala bidang personalia/SDM diperoleh informasi bahwa karyawan mengeluh lelah saat bekerja. Hal tersebut menggambarkan bahwa beban kerja yang ditetapkan perusahaan tidak sesuai kemampuan karyawan. Mereka harus mencapai target tertentu dalam waktu tertentu.

Adanya karyawan yang izin tidak masuk bekerja. Hal ini dapat mempengaruhi produktivitas kerja. Hasil observasi menunjukkan bahwa rata-rata karyawan tidak suka menghabiskan karier di perusahaan tersebut, hal ini menunjukkan kurangnya komitmen karyawan terhadap perusahaan. Ada beberapa karyawan yang bekerja tidak profesional atau bekerja semauanya. Hal tersebut menunjukkan kuat kinerja yang kurang baik sehingga mempengaruhi produktivitas usaha.

Menyadari begitu besarnya peranan kepemimpinan dalam perusahaan, sudah sewajarnya menjadi perhatian bagi para pelaku bisnis agar mampu mempertahankan eksistensi perusahaan di masa yang akan datang. Perusahaan

mampu membenahi diri guna memajukan usahanya. Manfaat lainnya, diharapkan produksi meningkat, laba perusahaan meningkat, dan kesempatan kerja juga meningkat sehingga mampu mengurangi pengangguran di daerah Klaten. Berdasarkan uraian di atas ingin mencoba mengadakan penelitian yang terkait dengan kepemimpinan adapun judul yang di pilih adalah ”Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen dan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Kosoema Nanda Putra Klaten)”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan:

1. Pada tahun 1997 terjadi krisis ekonomi yang menyebabkan lesunya iklim dunia usaha, terutama perusahaan besar.
2. Krisis global tahun 2008 yang melanda Amerika Serikat membuat daya beli masyarakat luar negeri terhadap produk ekspor Indonesia menjadi turun.
3. Menurunnya perdagangan global pada tahun 2009 mengakibatkan perusahaan-perusahaan besar terancam bangkrut.
4. Pemimpin perusahaan memiliki kendala dalam mengatur strategi kepada karyawan guna meningkatkan komitmen dan kinerja karyawannya.
5. Kepemimpinan yang otoriter seringkali menimbulkan dampak negatif yaitu tidak betahnya karyawan bekerja di perusahaan.
6. Kurang mampunya pemimpin dalam merealisasikan aspirasi bawahannya.

7. Kurangnya sosialisasi kepada bawahan terkait pengetahuan pengoperasian alat produksi sehingga mengakibatkan kecelakaan kerja.
8. Karyawan merasa tidak nyaman menghabiskan karier di perusahaan. hal ini menunjukkan rendahnya komitmen.
9. Karyawan ada yang bekerja malas-malasan hal ini menunjukkan kinerja karyawan menurun sehingga berdampak pada produktivitas usaha.
10. Adanya beberapa keluhan lelah dirasakan karyawan yang menunjukkan beban kerja terlalu tinggi.
11. Absensi karyawan yang terlalu sering membuat produktivitas perusahaan terganggu.

C. Batasan Masalah

Ada beberapa permasalahan yang dihadapi pemimpin terkait bawahannya diantaranya masalah manajemen, pemasaran, komitmen karyawan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja, dan terkait kinerja karyawan di perusahaan. Diharapkan jika pemimpin mampu memberikan kebijakan yang terbaik maka komitmen karyawan menjadi besar sehingga kinerja karyawanpun meningkat.

Dari identifikasi yang dilakukan, maka penelitian ini dibatasi pada seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan pada PT. Kosoema Nanda Putra Klaten terhadap peningkatan komitmen dan peningkatan kinerja karyawan dilihat dari persepsi karyawan terhadap pemimpinnya.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah dan batasan masalah di atas dalam penelitian ini dirumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Karyawan PT. Kosoema Nanda Putra Klaten?
2. Bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan PT. Kosoema Nanda Putra Klaten?
3. Bagaimana pengaruh Komitmen terhadap Kinerja Karyawan PT. Kosoema Nanda Putra Klaten?

E. Tujuan Penelitian

Dalam melakukan penelitian tidak terlepas dari tujuan yang akan dicapai, karena dengan adanya tujuan kerja menjadi jelas. Sesuai dengan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Karyawan PT. Kosoema Nanda Putra Klaten.
2. Untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan PT. Kosoema Nanda Putra Klaten.
3. Untuk mengetahui pengaruh Komitmen terhadap Kinerja Karyawan PT. Kosoema Nanda Putra Klaten.

F. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Teoritis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam menambah khazanah ilmu pengetahuan.
- b. Dapat menjadi rujukan untuk penelitian selanjutnya.

2. Praktis

- a. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan di PT. Kosoema Nanda Putra.

- b. Bagi peneliti

- 1) Sebagai wahana latihan menerapkan ilmu yang diperoleh selama kuliah dengan kenyataan yang dihadapi di lapangan.
- 2) Sebagai sarana untuk menambah ilmu pengetahuan, pengalaman, dan wawasan yang berguna dimasa sekarang maupun yang akan datang.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain, selain itu kepemimpinan juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau kelompok orang untuk tujuan tertentu. Kepemimpinan yang baik sangat diperlukan di setiap organisasi/perusahaan. Setiap orang dalam memimpin suatu organisasi/perusahaan memiliki gaya kepemimpinan tersendiri yang menjadi karakter dari seseorang tersebut.

Kepemimpinan (*leadership*) menggambarkan hubungan antara pemimpin (*leader*) dengan yang dipimpin (*follower*). Kepemimpinan juga menunjukkan bagaimana cara pemimpin memberikan motivasi kepada *follower*, dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan *follower* akan menentukan sejauh mana *follower* mencapai tujuan atau harapan pimpinan (Locander Et Al, 2002).

Menurut Rifai dan Dedy Mulyadi (2011) gaya kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula

dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku strategi yang dikuasai dan seiring diterapkan oleh seorang pemimpin. Sedangkan menurut Robert (1992) gaya kepemimpinan adalah bagaimana seseorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar. Menurut James Et Al (1996) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mempengaruhi dan mengarahkan bawahan.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang dimiliki oleh seorang pemimpin guna menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan tertentu guna memajukan organisasi yang dipimpinnya.

b. Macam-macam Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan tulang punggung perkembangan organisasi. Jika seseorang pemimpin berusaha mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya.

Terdapat lima gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi menurut Siagian (2002), yaitu:

1) Pemimpin yang otokratik

Seorang pemimpin yang otokratik adalah seorang pemimpin yang:

- a) Menganggap organisasi milik pribadi.

- b) Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
- c) Menganggap bawahan sebagai alat semata.
- d) Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat.
- e) Terlalu tergantung kepada kekuasaan formalnya.
- f) Dalam tindakanya sering menggunakan *approach* yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

2) Pemimpin yang militeristik

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa pemimpin yang militeristik berbeda dengan pemimpin yang modern. Seorang pemimpin yang bertipe militeristik ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat sebagai berikut:

- a) Dalam mengerakkan bawahannya sistem perintah yang sering digunakan.
- b) Dalam menggerakkan bawahannya senang tergantung pada pangkat dan jabatan.
- c) Senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan.
- d) Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya.

3) Pemimpin yang paternalistik

Tipe pemimpin yang paternalistik adalah sebagai berikut:

- a) Menganggap bawahan sebagai manusia yang tidak dewasa.
- b) Bersikap terlalu melindungi.

- c) Jarang memberikan kesempatan bawahan untuk mengambil keputusan.
 - d) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif.
 - e) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi.
 - f) Sering bersikap mau tahu.
- 4) Pemimpin yang kharismatik

Perlu diketahui bahwa untuk keadaan seorang pemimpin yang demikian sangat diperlukan, akan tetapi sifatnya yang negatif mengalahkan sifatnya yang positif. Sifat positif pemimpin yang kharismatik adalah mampu menarik orang, dan orang akan terpesona dengan cara berbicarannya yang membangkitkan semangat, dan memiliki visi yang jauh ke depan. Sedangkan sifat negatif dari kepemimpinan kharismatik adalah mampu menarik orang dengan gaya bicarannya setelah orang itu datang kepadanya maka kebanyakan akan kecewa, karena ketidak konsistenan dari pemimpin tipe kharismatik. Apa yang dibicarakan tidak dilakukan dan ketika dimintai pertanggung jawaban akan memberikan alasan atau meminta maaf.

5) Pemimpin yang demokratis

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratis yang paling tepat untuk organisasi modern, hal itu dikarenakan:

- a) Ia senang menerima saran, pendapat bahkan kritikan dari bawahan.
- b) Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dalam usaha mencapai tujuan.
- c) Selalu berusaha menjadikan organisasi lebih maju.
- d) Selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai seorang pemimpin.

Sedangkan menurut teori tujuan (*Path Goal Theory*) yang dikembangkan oleh Robert House dalam Kreitner dan Kinicki (2005) menyatakan bahwa pimpinan mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Robert House mengidentifikasi gaya kepemimpinan menjadi lima yaitu:

1) Gaya direktif

Dimana pemimpin memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberitahukan jadwal kerja yang harus diselesaikan dan standar kerja, serta memberikan bimbingan secara

spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas tersebut, termasuk didalamnya aspek perencanaan, organisasi, koordinasi dan pengawasan. Karakteristik pribadi bawahan mempengaruhi gaya kepemimpinan yang efektif. Jika bawahan merasa mempunyai kemampuan yang tidak baik, kepemimpinan instrumental (direktif) akan lebih sesuai, sebaliknya apabila bawahan merasa mempunyai kemampuan yang baik, gaya direktif akan dirasakan berlebihan, dan bawahan akan cenderung memusuhi.

2) Gaya suportif

Gaya kepemimpinan yang menunjukkan keramahan seorang pemimpin, mudah ditemui dan menunjukkan sikap memperhatikan bawahannya. Jika manajer ingin meningkatkan kesatuan dan kekompakan kelompok digunakan gaya kepemimpinan suportif. Jika bawahan tidak memperoleh kepuasan sosial dari kelompok gaya kepemimpinan suportif menjadi begitu penting.

Gaya suportif menggambarkan situasi dimana pegawai yang memiliki kebutuhan tinggi untuk berkembang mengerjakan tugas-tugas yang mudah, sederhana, dan rutin. Individu seperti ini mengharapkan pekerjaan sebagai sumber pemuasan kebutuhan, tetapi kebutuhan mereka tidak terpenuhi. Reaksi yang mungkin timbul adalah perasaan kecewa dan frustrasi. Bukti penelitian menunjukkan bahwa pegawai yang mengerjakan tugas-tugas yang kurang

memuaskan seperti ini cenderung memberikan respon positif terhadap sikap pimpinan yang supportif.

3) Gaya partisipatif

Yaitu gaya kepemimpinan dimana mengharapkan saran-saran dan ide karyawan sebelum mengambil keputusan (Hose dan Mitchell dalam Yukl, 1989). Apabila bawahan merasa mempunyai kemampuan yang baik, gaya kepemimpinan direktif akan dirasa berlebihan, bawahan akan cenderung memusuhi, sehingga gaya kepemimpinan partisipatif lebih sesuai. Jika bawahan mempunyai *locus of control* yang tinggi, ia merasa jalan hidupnya lebih banyak dikendalikan oleh dirinya bukan oleh faktor luar.

Situasi dimana kebutuhan untuk berkembang rendah dan pegawai mengerjakan tugas-tugas yang mudah, sikap yang dianggap tepat untuk pegawai yang secara ego terlibat dengan pekerjaan dan mengalami kepuasan intrinsik dari tugas yang dikerjakan adalah sikap partisipatif dan berorientasi prestasi.

4) Gaya orientasi prestasi

Gaya kepemimpinan dimana pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi semaksimal mungkin serta terus menerus mencari pengembangan prestasi dalam pencapaian tujuan tersebut. Yukl (1989) menyatakan bahwa tingkah laku individu didorong oleh *need for achievement* atau

kebutuhan untuk berprestasi. Kepemimpinan yang berorientasi kepada prestasi di hipotesakan akan meningkatkan usaha dan kepuasan bila pekerjaan tersebut tidak terstruktur (misalnya kompleks dan tidak diulang-ulang) dengan meningkatkan rasa percaya diri dan harapan akan menyelesaikan sebuah tugas dan tujuan yang menantang. Kepuasan kerja lebih tinggi diperoleh apabila telah melaksanakan prestasi kerja yang baik.

Pegawai yang memiliki kebutuhan untuk berkembang dan mengerjakan tugas-tugas sulit berdasarkan pembahasan konseptual, sikap pemimpin yang tepat untuk karyawan tersebut adalah gaya partisipatif berorientasi prestasi.

5) Gaya pengasuh

Dalam kepemimpinan gaya pengasuh sikap yang mungkin tepat adalah sedikitnya campur tangan dari pimpinan. Dimana pimpinan hanya memantau kinerja tetapi tidak mengawasi karyawan secara aktif. Tidak dibutuhkan banyak interaksi antara pimpinan dan karyawan sepanjang kinerja karyawan tidak menurun. Pimpinan merasa lebih tepat untuk tidak ikut campur dengan tugas-tugas pegawai (Griffin dalam Yukl, 1989).

c. Konsep dan Pendekatan

Untuk bisa mencapai predikat sebagai seorang pemimpin yang efisien haruslah dilakukan secara konsisten disertai dengan

pembimbingan. Kepemimpinan yang efektif ialah kepemimpinan yang berhasil melaksanakan dan menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya serta mampu mencetak tenaga-tenaga profesional dari para bawahannya.

Adapun konsep kepemimpinan menurut Wirjana dan Supardo (2006) sebagai berikut:

1) Bahwa setiap orang memiliki potensi untuk berkembang

Seorang pemimpin berkewajiban untuk mengaktualisasikan potensi orang-orang yang mereka pimpin secara optimal, utama dan terutama bagi kebaikan mereka dan organisasi.

2) Solidaritas dan subsidiritas

Solidaritas artinya, solider/senasib sepenanggungan dengan yang dipimpin, sedangkan subsidiritas adalah suatu prinsip yang sering disebut sebagai swadaya dalam arti keputusan yang menyangkut nasib dan kehidupan suatu kelompok atau masyarakat tertentu harus diambil mereka sendiri dan tidak boleh ditentukan oleh kelompok lain.

3) Mengasihi sesama yang diajarkan setiap agama

Merupakan suatu norma perilaku universal, yang merupakan cinta positif kepada sesama, juga terhadap yang dipimpin.

4) Akuntabilitas

Akuntabilitas ialah memenuhi janji-janji yang telah dibuat, serta memenuhi komitmen yang telah diberikan, mempertanggung

jawabkan apa yang telah dilakukan dalam kaitannya dengan bagaimana ia menggunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.

5) Kepemimpinan yang ideal

Yaitu kepemimpinan yang menempatkan hidup sebagai pelayanan dan bukan pada karier semata.

6) Kepemimpinan yang merubah

Yaitu suatu sikap yang dinamis dan tidak statis, yaitu pemimpin yang mempunyai visi, keberanian dan sekaligus tetap rendah hati untuk tetap mau belajar.

Konsep kepemimpinan dengan prinsip-prinsip di atas jelas menempatkan manusia sebagai titik sentral dari seluruh keputusan yang diambil oleh seorang pemimpin, terutama yang menyangkut nasib dan kehidupan dari mereka yang dipimpin, Benardine dalam Wirjana dan Supardo (2006).

Sedangkan pendekatan kepemimpinan dijabarkan menjadi beberapa pendekatan diantaranya:

1) Pendekatan praktis

Pendekatan ini dalam artian bagaimana kepemimpinan diterapkan dalam lingkup kelompok dan masyarakat, bagaimana pemimpin menggunakan wewenang, apakah secara otoriter, demokratis atau *leziez faire*.

2) Pendekatan terapan

Yaitu menunjukkan bagaimana menggunakan metode dan tehnik memimpin ketika dalam bekerja.

3) Pendekatan eksperensial

Pendekatan didasarkan pengalaman ketika dipimpin ataupun memimpin, hal ini mengajarkan agar lebih toleran terhadap kekeliruan yang dilakukan bawahan.

d. Aspek Kepemimpinan

Sebagai salah satu dasar kepemimpinan beberapa aspek yang perlu diperhatikan untuk menjadi seorang pemimpin jika ingin berhasil didalam kepemimpinannya maka harus memperhatikan 10 aspek kepemimpinan yaitu (10 aspek kepemimpinan. www.mangaben.multiply.com):

1) Pemimpin memiliki visi

Bagi kepemimpinan dan pengikutnya tidak ada sesuatu yang lebih menyenangkan dan memotivasi orang daripada visi untuk mendapatkan sesuatu yang istimewa. Visi seperti api unggun di perkemahan, dimana orang-orang yang berkumpul mengelilinginya karena cahaya, energi, kehangatan dan kebersamaan. Meski visi adalah impian, namun visi harus fokus dan khas. Visi harus berpijak pada kenyataan sehingga tujuan bisa diraih dengan sukses dan tidak mematahkan semangat.

2) Pemimpin memiliki disiplin

Disiplin merupakan mandat bagi pemimpin untuk meraih tujuan dan visi-visinya. Salah satu kesalahan besar generasi kita adalah tidak terlalu menghargai pentingnya kedisiplinan. Banyak orang terpengaruh oleh budaya superfisial yang cenderung menolak bentuk pengekanan dan lebih mengikuti dorongan alamai diri kita untuk bersikap santai.

Banyak orang dengan mudah melupakan fakta bahwa segala sesuatu dalam hidup tidak mungkin diraih tanpa disiplin. Sangat sering terjadi seorang pemimpin meraih sukses pada tingkat tertentu dan kemudian berhenti dan kehilangan semangat bertarung. Mereka harus kembali pada titik awal, hal itu dikarenakan mereka kehilangan milik mereka yang berharga yaitu kedisiplinan diri.

3) Pemimpin memiliki kebijaksanaan

Kebijaksanaan adalah sesuatu yang memudahkan kita untuk menggunakan pengetahuan secara benar dan mengembangkan pengetahuan untuk menyatakan pendapat. Seorang pemimpin yang efektif memiliki penglihatan kebijaksanaan bukan dari kaca mata dirinya akan tetapi timbul dari dalam dirinya. Kebijaksanaan menuntun seorang pemimpin untuk mengenali masalah terlebih dahulu sebelum masalah itu menjadi lebih besar.

4) Pemimpin memiliki keberanian

Keberanian adalah suatu jalan untuk mengekspresikan kekuatan didalam diri kita, inti dari pemikiran kita untuk melawan keganjilan, peneguhan bagi kita untuk bertahan pada posisi tersebut. Pemimpin sejati memiliki keberanian untuk melakukan sesuatu yang diyakininya benar, pemimpin sejati ingin hidup untuk sebuah alasan yang luhur dan benar.

5) Pemimpin memiliki kebersahajaan

Pemimpin yang bersahaja tidak memperdulikan siapa yang menghargai mereka. Bahkan mereka akan memberikan penghargaan pada siapapun tak peduli siapa yang melakukan pekerjaan baik itu. Kebersahajaan diidentikkan dengan sikap rendah hati, selalu menghargai bawahannya dan bersikap baik terhadapnya.

6) Pemimpin adalah pembuat keputusan

Seorang pemimpin adalah seseorang yang melakukan tindakan dan untuk itu dia harus menguasai seni untuk membuat keputusan. Pemimpin yang efektif bekerja secara konstan untuk mempermudah pengambilan keputusan. Ada beberapa pedoman yang mereka pegang dalam mengambil keputusan:

- a) Pertama, mereka menjernihkan permasalahannya terlebih dahulu.
- b) Kedua, mereka mengumpulkan fakta dan tidak terburu-buru mengambil keputusan sebelum mengumpulkan fakta yang cukup.

- c) Ketiga, mereka menghindari situasi yang menekan dan mengambil keputusan yang singkat.
 - d) Keempat, mereka memperhitungkan resiko yang mungkin terjadi. Bagi mereka resiko bukan hanya sesuatu yang buruk namun mungkin juga sesuatu yang baik, oleh karena itu memperhitungkan nilai resiko sangat diperlukan.
 - e) Kelima, mereka mempertimbangkan bagaimana keputusan yang mereka buat bisa mempengaruhi semua orang yang terlibat.
 - f) Keenam, mereka memikirkan dampak dari keputusan mereka hingga lima tahun kedepan, atau bahkan sepuluh tahun kedepan.
 - g) Ketujuh, mempertanyakan apakah keputusan mereka legal atau tidak, bermoral atau tidak, etis atau tidak dan apakah keputusan itu membuat hati menjadi damai atau tidak.
- 7) Pemimpin mengembangkan persahabatan

Pemimpin sejati tidak memanfaatkan teman untuk kepentingan mereka sendiri. Persahabatan dibangun di atas penghargaan yang setara. Untuk mendapatkan teman, pemimpin tidak berusaha membuat orang lain tertarik kepada mereka, namun mereka menumbuhkan minat bagi orang lain. Mereka memilih teman bukan dari apa yang mereka miliki, melainkan dari siapa teman-teman mereka. Merekapun mampu menghargai keberhasilan teman tanpa ada rasa iri dan cemburu.

8) Pemimpin itu melatih dan berdiplomasi

Pemimpin yang sukses berusaha membantu orang lain sukses dalam pekerjaannya dengan baik. Mereka mendorong orang mampu meraih tujuannya.

9) Pemimpin mengembangkan kemampuan eksekutif

Para pemimpin yang sukses tahu bagaimana mengembangkan ketrampilan kepemimpinan. Sebuah studi membuktikan bahwa hal yang membedakan pemimpin dengan pengikutnya adalah bahwa para pemimpin mempunyai kapasitas untuk mengembangkan dan meningkatkan ketrampilan mereka. Studi itu menemukan bahwa seorang pemimpin juga seorang pembelajar.

Ada beberapa cara untuk mengembangkan kemampuan eksekutif, antara lain:

- a) Mempelajari tehnik-tehnik pemimpin yang sukses
- b) Berusaha mencapai keseimbangan
- c) Menjaga kepercayaan diri
- d) Mengasah kreativitas
- e) Memotivasi diri sendiri

10) Pemimpin memiliki kekuatan inspiratif

Beda seorang pemimpin yang sukses dengan seorang pemimpin lainnya adalah kemampuan untuk membangkitkan inspirasi bagi anak buahnya. Kunci menumbuhkan inspirasi adalah

dengan bersikap antusias. Antusiasme selalu menarik perhatian orang lain dan menjaring pengikut, serta menciptakan kesenangan.

e. Pengembangan Kepemimpinan

Pengembangan kepemimpinan dibutuhkan untuk memastikan tersedianya calon-calon pemimpin yang berpotensi menjadi pemimpin yang tangguh, guna menjaga kesinambungan pemimpin yang berkualitas. Untuk memperoleh calon-calon pemimpin yang siap mengambil tanggung jawab baru pada waktu yang tepat, diperlukan pengintegrasian semua kegiatan pengembangan kepemimpinan kedalam sistem yang memungkinkan momentum yang terkoordinasikan bagi pertumbuhan dan perkembangan (Wirjana dan Supardo, 2006: 66).

Didalam rangka merencanakan pengembangan kepemimpinan diperlukan pendekatan yang tepat sebagai komponen yang mendasar. Pendekatan yang diambil dalam memilih proses pelatihan dan pengembangan ada dua yakni:

1) Pengembangan dan pelatihan informal

Pengembangan dan pelatihan informal itu tidak resmi dan *isidental*. Biasanya tidak ada tujuan dan sasaran pelatihan, dan juga tidak ada sasaran evaluasi pencapaian dan tujuan sasaran pelatihan. Pelatihan seperti ini biasanya berlangsung alami, sehingga orang tidak sadar bahwa ia telah melakukan pelatihan.

2) Pengembangan dan pelatihan formal

Untuk mencapai efektivitas yang tinggi, jenis pelatihan ini dilaksanakan dengan bentuk standar yang bertumpu pada hal-hal di bawah ini:

- a) Sasaran pelatihan (batas pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan yang akan dicapai pada akhir pelatihan).
 - b) Penggunaan berbagai metode belajar untuk mencapai sasaran.
 - c) Menggunakan semacam aktivitas evaluasi pada akhir pelatihan.
- 3) Pengembangan kepemimpinan yang efektif

Untuk mengadakan pengembangan kepemimpinan diperlukan persiapan dan perencanaan yang matang, agar maksud pengembangan itu tercapai sesuai yang diinginkan. Ada berbagai cara pengembangan kepemimpinan, antara lain:

- a) Pengembangan secara formal dan informal.
- b) Pertemuan supervisi yang diadakan secara teratur.
- c) Mentoring
- d) Diskusi secara periodik yang dijadwal untuk pengembangan kepemimpinan, misal dengan magang kepada pemimpin yang berpengalaman dan studi kasus.

Cara manapun yang dipilih untuk mengembangkan kepemimpinan yang efektif harus memperhatikan beberapa hal, adapun ciri-ciri pengembangan yang efektif antara lain (Wirjana dan Supardo, 2006: 70):

- a) Bertindak sesuai dengan isu-isu nyata serta memberikan model dan materi-materi yang bisa langsung diterapkan pada pekerjaan.
- b) Menangkap perhatian organisasi dan mendapatkan keterlibatan para pemimpin peserta.
- c) Memberikan tantangan, mendukung dan memperkaya para peserta dalam menjalani pekerjaan dan kehidupan mereka.
- d) Langkah dapat diukur, terarah pada tujuan serta memberikan hasil nyata bagi organisasi dan para peserta.

4) Pendekatan tepadu

Orientasi dalam pengembangan ini adalah peran pendekatan yang dinamakan pendekatan terpadu. Pendekatan terpadu akan mendukung penciptaan dan pemeliharaan budaya belajar yang menarik dan mempertahankan orang-orang yang berkaliber tinggi. Titik sentral dari pembelajaran terpadu adalah pengembangan keterampilan-keterampilan inti, yang merupakan dasar dari intervensi yang mempunyai komponen interaktif.

Ada 5 kumpulan perilaku yang diidentifikasi sebagai krusial bagi suksesnya interaksi yang manapun. Kumpulan perilaku tersebut dinamakan *clear skill* diantaranya (Wirjana dan Supardo, 2006: 72):

a) Menjelaskan (*clarifying*)

Memberikan arah menyeluruh untuk suatu interaksi dan membentuk pengertian yang jelas tentang topik atau isu yang sedang dibahas.

b) Mendengarkan dan merespon (*listening dan responding*)

Menunjukkan bahwa anda aktif mendengarkan serta mengerti keprihatinan dan perasaan seseorang atau kelompok.

c) Mengeksplor (*exploring*)

Menyajikan ide-ide dan saran-saran tentang apa dan bagaimana menangani sesuatu.

d) Bertindak (*actioning*)

Mencapai kesepakatan/persetujuan atas solusi terbaik dan merangkum detail-detail.

e) Melihat kembali (*reviewing*)

Melihat kembali interaksi, membuat tindak lanjut, dan memastikan implementasi yang telah disetujui.

5) Pelatihan pengembangan kepemimpinan

a) Menentukan tujuan pelatihan

Untuk menentukan tujuan pelatihan, yang perlu diperhatikan adalah hal-hal berikut (Wirjana dan Supardo, 2006: 89):

- (1) Tujuan pelatihan adalah untuk mencapai hasil pelatihan (kapabilitas) secara menyeluruh dengan mengimplementasikan rencana pelatihan, misal: mampu memimpin bidang organisasi.
- (2) Sasaran pelatihan: apa yang akan mampu dilakukan sebagai hasil dari aktivitas belajar dalam rencana pelatihan ini, contoh: menunjukkan ketrampilan yang disyaratkan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.
- (3) Strategi (metode) pembelajaran: apa yang akan dilakukan untuk mencapai sasaran pelatihan, contoh: menangani masalah besar termasuk pengambilan keputusan penting.
- (4) Rencana kegiatan (*action plan*)

Ialah rencana rinci pelaksanaan pelatihan itu, termasuk siapa yang bertanggung jawab atas tiap-tiap kegiatan.

(5) Dokumentasi

Ialah bukti yang dihasilkan selama aktivitas pelatihan.

(6) Evaluasi

Ialah asesmen dan penilaian atas kualitas, bukti untuk mengambil apakah pelatihan itu mencapai sasaran.

b) Menentukan sasaran pelatihan

Dalam rangka mengembangkan pelatihan kepemimpinan maka diperlukan adanya sasaran pelatihan. Untuk menentukan sasaran pelatihan diperlukan langkah-langkah sebagai berikut:

- (1) Mempelajari tiap-tiap tujuan pelatihan, sasaran mana yang harus dicapai agar tujuan pelatihan tercapai.
- (2) Bagaimana urusan sasaran tercapai. Biasanya belajar dibangun di atas belajar.
- (3) Perlu dipikirkan apakah setelah mencapai sasaran-sasaran pelatihan, tujuan pelatihan tercapai atau tidak.
- (4) Kegiatan pembelajaran terbaik mana yang dapat diambil untuk mencapai sasaran pelatihan.
- (5) Apakah kegiatan pembelajaran mencakup refleksi tentang pembelajaran itu.
- (6) Apa yang dapat diamati.

(7) Siapakah yang mengadakan verifikasi.

(8) Perlu dipikirkan biaya-biaya yang dikeluarkan untuk mencapai sasaran tersebut.

(9) Bagaimana isu-isu manajemen stres selama melakukan pelatihan itu.

c) Mentoring sebagai pendekatan pengembangan kepemimpinan

Mentoring adalah cara menentukan hubungan yang berkesinambungan antara orang yang lebih bijaksana dan berpengalaman dengan orang yang masih memerlukan tumbuh dan belajar (Wirjana dan Supardo, 2006).

Mentoring membantu organisasi dan anggota karyawan dalam merespon inisiatif perubahan organisasional dengan cara memperhatikan secara penuh atas peran-peran yang dinamakan dalam proses tersebut. Mentoring dapat membantu dalam mencapai unsur-unsur penting dalam proses perubahan organisasi, maksud program mentoring antara lain:

(1) Induksi, yaitu membantu karyawan baru, magang dan lulusan baru untuk memasuki iklim organisasi.

(2) Meningkatkan ketrampilan.

(3) Pengembangan karier.

(4) Pengembangan kepemimpinan

2. Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Dalam perilaku organisasi terdapat beragam definisi tentang komitmen. Luthans (1992) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan:

- 1) Keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dalam suatu kelompok.
- 2) Kemauan yang tinggi untuk organisasi.
- 3) Suatu keyakinan tertentu dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Sedangkan Mowdey Et Al (1979) mendefinisikan komitmen organisasi yaitu:

- 1) Sikap bangga menjadi bagian dari organisasi.
- 2) Sikap membanggakan organisasi kepada orang lain.
- 3) Sikap peduli terhadap nasib organisasi.
- 4) Gembira memilih bekerja pada organisasi ini.
- 5) Kesamaan nilai.
- 6) Bekerja melampaui target.

Jewell dan Siegall (1998) menyatakan bahwa komitmen kerja dapat didefinisikan sebagai derajat hubungan individu memandang dirinya sendiri dengan pekerjaannya dalam organisasi tertentu. Schur dan Gunlach dalam Edy Sutrisno (2010) menyatakan bahwa Komitmen juga dapat didefinisikan sebagai jaminan dan janji baik secara eksplisit maupun

implisit dari keberlangsungan hubungan antara partner dalam pertukaran. Selanjutnya Summer dan Acito dalam Edy Sutrisno (2010) bahwa komitmen keanggotaan secara umum dapat didefinisikan sebagai tingkat keterlibatan psikologis anggota pada organisasi tertentu.

Dalam kaitannya dengan ini anggota akan mengkalkulasi manfaat dan pengorbanan atas keterlibatan dalam menjadi anggota organisasi. Anggota akan cenderung memiliki daya tahan atau komitmen yang tinggi dalam keanggotaan jika pengorbanan akibat keluar organisasi.

Summer dan Acito dalam Edy Sutrisno (2010) membagi komitmen menjadi 3, yaitu:

- 1) *Continuance Commitment* dapat didefinisikan sebagai ketertarikan anggota secara psikologis pada organisasi karena biaya yang dia tanggung sebagai konsekuensi keluar organisasi. Dalam kaitannya dengan ini anggota akan mengkalkulasi manfaat dan pengorbanan atas keterlibatan dalam atau menjadi anggota dalam suatu organisasi. Anggota akan cenderung memiliki daya tahan atau komitmen yang tinggi dalam keanggotaan jika pengorbanan akibat keluar organisasi semakin tinggi.
- 2) *Affective commitmen* keterkaitan anggota secara psikologis dengan organisasi berdasarkan seberapa baik perasaan mengenai organisasi. Komitmen jenis ini muncul dan berkembang oleh adanya dorongan kenyamanan, keamanan, dan manfaat lain yang dirasakan dalam suatu organisasi yang tidak diperolehnya ditempat lain. Semakin nyaman dan tinggi manfaatnya yang dirasakan oleh anggota, semakin tinggi komitmen seseorang pada organisasi yang dipilihnya.
- 3) *Normative commitment* adalah keterikatan secara psikologis dengan organisasi dengan organisasi karena kewajiban moral untuk memelihara hubungan dengan organisasi. Dalam kaitan ini suatu yang mendorong anggota untuk tetap berada dan memberikan sumbangan pada keberadaan suatu organisasi, baik materi maupun non materi adalah adanya kewajiban moral yang mana seseorang akan merasa tidak nyaman dan bersalah jika tidak melakukan sesuatu.

Ketiga komponen tersebut secara konseptual maupun empiris terpisah satu sama lain. Walaupun masing-masing komponen mewakili keterikatan antara individu dengan organisasi, namun bentuk keterikatannya bervariasi.

Penyebab dari komitmen efektif lebih banyak terkait dengan pengalaman dalam pekerjaan yang dapat memuaskan kebutuhan individu secara psikologis sehingga mereka merasa nyaman dan kompeten dalam menjalankan pekerjaan mereka. Disisi lain penyebab dari berkembangnya komitmen berkesinambungan dan komitmen normatif lebih banyak terkait dengan hal-hal diluar pengalaman kerja yang bersifat langsung. Dapat diandalkannya organisasi tempat bekerja bentuk manajemen partisipatif adalah hal-hal yang diidentifikasi menimbulkan komitmen normatif.

Sementara komitmen berkesinambungan berkembang sebagai hasil dari berbagai kejadian yang meningkatkan harga yang harus ditanggung apabila meninggalkan organisasi. Senioritas, kepuasan karier, uang pensiun, dukungan dari rekan kerja adalah hal-hal yang dipertimbangkan akan memiliki kaitan yang kuat dengan komitmen yang berkesinambungan.

Komitmen juga diasumsikan merefleksikan kesesuaian antara individu dengan organisasi. Luthas (1992) mengatakan bahwa komitmen ditentukan oleh variabel personal dan variabel organisasi. Variabel personal meliputi usia, masa jabatan dalam organisasi dan posisi individu

seperti efektif positif atau negatif. Sedangkan variabel organisasi meliputi rancangan pekerjaan dan gaya kepemimpinan supervisor. Dan dapat diambil kesimpulan bahwa komitmen organisasi adalah sikap loyalitas pekerja terhadap organisasinya dan juga merupakan suatu proses mengekspresikan perhatian dan partisipasinya terhadap organisasi.

b. Organisasi sebagai Kelompok Kecil

Organisasi merupakan sekumpulan orang yang bekerjasama dalam suatu divisi untuk mencapai tujuan bersama (Schermerhorn, 1997). Organisasi sebagai suatu kelompok sosial memiliki karakteristik antara lain, Walgito dalam Edy Sutrisno (2010: 296):

1) Interaksi

Interaksi adalah saling mempengaruhi individu satu dengan yang lain, interaksi dapat berlangsung secara fisik, verbal, non verbal, emosional dsb.

2) Tujuan

Orang yang bergabung dalam kelompok memiliki beberapa tujuan. Tujuan itu bisa karena dorongan intrinsik anggota dan bisa juga bersifat ekstrinsik yaitu tujuan tidak bisa dicapai sendiri, melainkan harus dicapai secara bersama-sama. Tujuan terakhir ini disebut *common goals*.

3) Struktur

Setiap kelompok memiliki struktur, artinya didalam struktur itu terdapat peran, norma dan hubungan antara anggota. Peran dari masing-masing anggota kelompok akan tergantung kepada posisi atau kemampuan individu masing-masing. Sedangkan norma merupakan ketentuan yang mengatur perilaku anggota kelompok. Idealnya semua anggota kelompok menyadari adanya ketentuan tersebut. Sementara itu hubungan antar anggota dalam organisasi dilandasi oleh banyak hal, diantaranya adalah otoritas keterikatan.

4) *Groupness*

Adalah sekumpulan orang yang membentuk satu kesatuan, sehingga terjadilah apa yang disebut unit, diantara anggota tidak saling lepas melainkan *interdependen*. Sebagai suatu bentuk kelompok sosial organisasi juga memiliki karakteristik tersebut. Didalam organisasi akan ada interaksi antara anggota dan atasan, sesama atasan dan bawahan. Setiap organisasi memiliki tujuan yang akan dicapai baik tujuan masing-masing anggota maupun tujuan bersama. Struktur yang dirancang dalam organisasi juga ditetapkan bersama dan ada perasaan *groupness* diantara anggotanya.

c. Teori Dasar Komitmen

Menurut Moreland dalam Edy Sutrisno (2010: 298) ada beberapa teori yang menjelaskan dasar-dasar motivasional munculnya komitmen individu dalam organisasi yaitu:

1) Teori sosialisasi kelompok

Menurut teori ini baik kelompok maupun individu melakukan proses evaluasi dalam hubungan bersama dan membandingkan dengan *value*-nya yang selama ini berlangsung. Dalam evaluasi ini perubahan perasaan akan berpengaruh terhadap komitmen yang dimiliki individu.

2) Teori pertukaran sosial

Teori ini semula dikembangkan oleh Thibaut dan Kelley (1995) dalam perkembangannya mengalami berbagai perubahan. Ide dasar teori ini sangat sederhana yaitu:

- a) Setiap hubungan akan melibatkan pertimbangan untung dan rugi bagi partisipannya.
- b) Dalam bagian besar suatu hubungan partisipan termotivasi untuk memaksimalkan *reward* dan *cost* yang diakibatkan hubungan tersebut.
- c) Orang dapat berpartisipasi dalam beberapa hubungan secara simultan sehingga nilai relatif pada suatu hubungan juga dipengaruhi oleh *relationship* yang sesuai dengan partisipan.

3) Teori katagorisasi diri

Teori ini semula dikembangkan oleh Turner (1987) dan berkembang menjadi hubungan antar kelompok. Teori ini membahas berbagai fenomena kelompok seperti pembentukan kelompok, konformitas, penyimpangan dalam pengambilan keputusan dan kekompakan, teori ini bisa dibawa kearah komitmen.

4) Teori identitas

Teori ini disampaikan oleh Stryker (1987) teori ini menawarkan perspektif lain pada komitmen dan perannya dalam kelompok sosial. Pertama peran sosial yang merupakan representasi dari suatu harapan tertentu dari seseorang yang memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku. Kedua, peran sosial merupakan representasi dari suatu harapan tertentu dari seseorang bisa menjalankan suatu peran.

d. Membangun Komitmen Organisasi

Dari konsep teori organisasi telah dijelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan hal yang penting bagi organisasi. Terutama untuk menjaga kelangsungan dan pencapaian tujuan. Namun untuk memperoleh komitmen yang tinggi diperlukan kondisi-kondisi yang memadai untuk mencapainya. Dalam teori sosialisasi kelompok idealnya suatu organisasi sudah menuntut komitmen organisasi sejak pertama kali masuk, sehingga efisiensi biaya dapat ditekan.

Dalam teori pertukaran sosial komitmen organisasi akan bisa dicapai apabila yang diberikan organisasi sesuai dengan apa yang dituntut anggotanya, dan sebaliknya apabila yang diharapkan organisasi sesuai dengan besarnya kontribusi anggota. Dengan prinsip ini maka komitmen akan dicapai sejak awal rekrutmen dan kontrak.

Kategorisasi merupakan proses yang timbul akibat dari pemahaman diri ketika melihat fenomena sosial. Dari pemahaman ini seorang bisa mengenali diri dan lingkungannya dengan segala atribut dan sifat-sifatnya. Bila perbedaan atribut ditonjolkan dalam organisasi, maka konflik kelompok kecil akan terjadi dan akibatnya komitmen organisasi menjadi rendah.

3. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kinerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Akan tetapi dalam kenyataannya banyak organisasi yang justru kurang atau bahkan tidak jarang ada yang mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasinya.

Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh beberapa faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Tika, 2006). Sedangkan menurut Rifai dan Bashri (2005) kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan.

Menurut Bambang Guritno dan Waridin (2005) kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Sedangkan menurut Hakim (2006) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran dan tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan dalam suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja.

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat di atas kinerja dapat disimpulkan sebagai perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan baik secara kualitas maupun kuantitas dalam organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

b. Aspek-aspek Kinerja

Tika (2006) mengungkapkan bahwa ada 4 unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja yaitu:

- 1) Hasil-hasil fungsi pekerjaan.
- 2) Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan.
- 3) Pecapaian tujuan organisasi.
- 4) Periode waktu tertentu.

Rifai dan Bashri (2005) juga menyebutkan 4 aspek kinerja yaitu:

- 1) Kemampuan.
- 2) Penerimaan tujuan perusahaan.
- 3) Tingkat tujuan yang dicapai.
- 4) Interaksi antara tujuan dan kemampuan para karyawan dalam perusahaan.

Sedangkan menurut Tsui et. Al dalam Surya Dharma (2005: 55) aspek kinerja yang berkaitan dengan pencapaian hasil kerja/prestasi kerja dapat diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut:

- 1) Tingkat kualitas hasil kerja
- 2) Tingkat keuletan dan daya tahan kerja
- 3) Tingkat disiplin dan absensi
- 4) Tingkat kerjasama antar rekan sekerja
- 5) Tingkat kepedulian akan keselamatan kerja
- 6) Tingkat tanggung jawab akan hasil pekerjaannya
- 7) Tingkat inisiatif/krestifitas yang dimiliki
- 8) Tingkat profesionalitas kerja yang dimiliki

c. Tujuan Kinerja

Salah satu tujuan umum kinerja adalah untuk menciptakan budaya para individu dan kelompok yang memikul tanggung jawab bagi usaha peningkatan proses kerja dan kemampuan yang berkesinambungan. Proses kinerja dapat digunakan untuk mengkomunikasikan dan memperkuat strategi, nilai dan norma organisasi dan mengintegrasikan sasaran individu dan organisasi.

Dalam riset yang menyangkut tentang tujuan manajemen kinerja (*performance managemen system*) Beaven dan Thompson dalam Armstrong (1994) mencatat kebangkitan penggunaan hal tersebut sebagai proses pengintegrasian yang mencampurkan berbagai kegiatan manajemen sumber daya manusia dengan sasaran organisasi. Mereka mengidentifikasi dua gerakan kearah pengintegrasian, yaitu:

1) Integrasi yang didorong oleh imbalan

Menekankan peran sistem imbalan kerja yang kurang memperhatikan peranan aktifitas pengembangan sumber daya manusia lainnya.

2) Integrasi yang didorong oleh pengembangan

Menekankan pentingnya aktifitas pengembangan yang menekankan sumber daya manusia.

Argumentasi pendekatan tersebut yang mempertimbangkan dorongan imbalan yang dianggap lebih terbatas itu akan memperkuat kecenderungan pandangan yang lebih mementingkan jangka pendek

daripada kepentingan jangka panjang, secara spesifik tujuan kinerja antara lain:

- 1) Memperoleh peningkatan kinerja yang berkelanjutan.
- 2) Bertindak sebagai daya dongkrak untuk perubahan yang lebih berorientasi kerja.
- 3) Meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan.
- 4) Memungkinkan individu untuk mengembangkan kemampuannya.
- 5) Mengembangkan hubungan yang terbuka dan konstruktif antara individu dan manajer.
- 6) Menyediakan suatu kerangka kerja bagi kesepakatan sasaran yang dinyatakan dalam bentuk target dan standar kinerja.
- 7) Membantu dalam memperdayakan karyawan.
- 8) Membantu perusahaan mempertahankan karyawan yang berkualitas.
- 9) Memfokuskan kepada kompetensi yang diperlukan sehingga dapat menunjukkan kinerja yang efektif dan kepada usaha pengembangan selanjutnya.

Tujuan kinerja memiliki implikasi yang lebih luas daripada hanya sekedar meningkatkan kinerja individu dan menyediakan landasan bagi penentuan tingkat gaji atau upah berdasarkan kinerja. Tujuan kinerja juga berkenaan dengan tiga masalah kunci dalam kehidupan berorganisasi: manajemen sumber daya manusia (*Human Resources Management*) terutama untuk:

- 1) Mencapai tingkat kinerja yang tinggi yang dapat dipertahankan dari sumber daya manusia suatu organisasi.
- 2) Mengembangkan karyawan sampai pada kapasitas kerja serta potensinya.
- 3) Menciptakan lingkungan dimana potensi laten dari para karyawan dapat direalisasikan.
- 4) Merubah atau memperkuat budaya organisasi.

d. Proses dan Sasaran Kinerja

Pada dasarnya kinerja dalam suatu organisasi memiliki proses dan sasaran, proses dan sasaran kinerja tersebut adalah sebagai berikut:

1) Proses manajemen kinerja

Pada tahap pertama penelitian yang dilakukan oleh Sthepen Beven dan Marc Thompson yang dikutip dalam Amstrong (1994) menyimpulkan bahwa *Performance Management System* mengandung ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Organisasi memiliki visi bersama mengenai sasaran dan pernyataan misi yang dikomunikasikan kepada seluruh pegawainya.
- b) Organisasi menerapkan target manajemen kinerja bagi masing-masing pegawainya yang terkait dengan sasaran unit organisasi dan tujuan organisasi secara keseluruhan.
- c) Melaksanakan evaluasi kemajuan secara berkala kearah target tersebut.
- d) Menggunakan proses evaluasi untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, pengembangan dan imbalan.
- e) Mengevaluasi efektivitas keseluruhan proses dan kontribusinya terhadap keseluruhan kinerja agar dapat diperoleh perubahan dan peningkatan.

- 2) Kerangka kerja konseptual:
 - a) Strategi serta sasaran organisasi.
 - b) Persiapan pernyataan nilai serta misi yang dikaitkan dengan strategi organisasi.
 - c) Penetapan sasaran organisasi dan departemen.
- 3) Penetapan rencana kinerja:
 - a) Kesepakatan mengenai akuntabilitas, tugas, sasaran, tuntutan pengetahuan, keahlian dan kompetensi serta ukuran kerja.
 - b) Kesepakatan mengenai rencana kerja dan *action plan* untuk pengembangan SDM dan peningkatan kinerja.
- 4) Pengelolaan secara berkesinambungan sepanjang tahun:
 - a) Pemberian umpan balik secara teratur.
 - b) Evaluasi berkembang secara berkala.
- 5) Evaluasi kinerja secara formal:
 - a) Persiapan oleh manajer dan karyawan secara individu untuk suatu evaluasi formal.
 - b) Evaluasi kinerja tahunan, kemudian mengarah kepada kesepakatan kinerja baru.
- 6) Pengembangan dan pelatihan:
 - a) Program pengembangan dan pelatihan yang didasarkan atas evaluasi kerja.

- b) Pengembangan yang lebih informal akan berlangsung di sepanjang tahun dalam bentuk bimbingan, konseling, *on-the job training* dan aktivitas pengembangan diri.

Sebuah kinerja dianggap memenuhi standar apabila permintaan akan informasi ditangani dengan segera dan dapat membantu dalam semangat dan disampaikan dalam bentuk yang dikehendaki oleh pemakai informasi. Sasaran tetap kualitatif dapat juga ditentukan bagi perilaku yang akan memberikan kontribusinya dalam menegakkan nilai-nilai dasar dari organisasi. Misalnya ada suatu nilai yang didukung bagi pengembangan keahlian dan kompetensi karyawan, suatu standar kinerja bagi pengembangan karyawan dapat menjadi sasaran yang disetujui bersama oleh para manajer dan pimpinan kelompok, ciri-ciri sasaran kinerja yang baik:

- 1) Konsisten dengan nilai organisasi dan sasaran departemental dan organisasi.
- 2) Tepat jelas dan diidentifikasi dengan baik, menggunakan kata yang jelas.
- 3) Menantang untuk merangsang standar kinerja yang tinggi dan mendorong kemajuan.
- 4) Dapat diukur, dapat dihubungkan dengan ukuran kinerja yang dapat diukur secara kuantitatif dan kealitatif.
- 5) Dapat dicapai, ada didalam batas kemampuan seseorang.

- 6) Disepakati oleh manajer serta orang yang bersangkutan.

e. Kriteria Keberhasilan Kinerja

Dalam sebuah perusahaan kinerja yang baik dari bawahannya dapat diukur melalui beberapa kriteria yaitu:

- 1) Temuan riset memberikan kesimpulan terhadap pendekatan terpadu dan menonjolkan pentingnya keterkaitan antara kebijakan manajemen kinerja, kebijakan sumberdaya manusia lainnya dan aktivitas organisasi.
- 2) Semua faktor manajemen kinerja harus digalang ke arah penciptaan suatu visi bersama, menumbuhkan komitmen para karyawan terhadap konsep meningkatkan kinerja karyawan dan menciptakan lingkungan yang baik demi terwujudnya kinerja yang baik.
- 3) Diantara manajer dan karyawan memiliki komitmen untuk fokus dalam peningkatan produktifitas kerja.
- 4) Pemimpin memperhatikan dan mempertimbangkan kebutuhan karyawan baik secara intrinsik maupun ekstrinsik.
- 5) Pemimpin memperhatikan aspirasi bawahannya sehingga terwujud kinerja yang lebih baik.
- 6) Kebijakan yang dibuat oleh pimpinan mampu memotivasi karyawannya untuk melaksanakan disiplin kerja.
- 7) Karyawan diperhatikan tingkat upah dan kesehatan sehingga mendorong semangat kerja.

B. Penelitian yang Relevan

1. Darwinto, SE (2008). Dalam Tesis yang berjudul pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Persamaan antara penelitian Darwinto dengan penelitian ini terdapat pada pendekatan yang digunakan untuk menganalisis yaitu pendekatan kuantitatif dengan menggunakan analisis jalur program AMOS sedangkan perbedaannya terdapat pada variabel kepuasan kerja dan fungsi variabel kinerja sebagai variabel moderating.
2. Nurjanah, SE (2008). Dalam Tesis yang berjudul pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan kausalitas antar variabel-variabel yang mempengaruhi dan kriteria *Goodness of Fit* yaitu *chi square*= (114,691), Probability= (0,058), CMIN/DF= (1,069), GFI= (0,826), AGFI= (0,809), TLI= (0,991), CFI= (0,992), RMSEA= (0,017). Hasil tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen

organisasi. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan empiris tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan, maka Biro Lingkup Sekretariat Jenderal Departemen Pertanian perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti gaya kepemimpinan, budaya kerja dan komitmen organisasi. Karena dengan mengetahui pengaruh hubungan tersebut dapat dijadikan acuan untuk merancang strategi guna meningkatkan kinerja karyawan. Persamaan penelitian Nurjanah, SE dengan penelitian ini terdapat pada pendekatan yang digunakan yaitu dengan program AMOS sedangkan perbedaannya terdapat pada variabel budaya organisasi.

3. Regina Aditya Reza (2010) Dalam Skripsi yang berjudul pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Persamaan antara penelitian Regina Aditya Reza dengan penelitian ini terdapat pada variabel gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan sedangkan perbedaannya terdapat pada pendekatan yang digunakan untuk menganalisis. Penelitian

Regina Aditya Reza menggunakan bantuan SPSS versi 17. Dengan uji asumsi klasik dan analisis regresi linier berganda untuk menguji dan membuktikan hipotesis penelitian, sedangkan penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan analisis jalur program AMOS.

4. Muhammad Fauzan Baihaqi (2010) Dalam Skripsi yang berjudul pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, komitmen organisasi secara positif dan signifikan memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan. Persamaan antara penelitian Muhammad Fauzan Baihaqi dengan penelitian ini adalah pada variabel gaya kepemimpinan dan variabel kinerja sedangkan perbedaannya terdapat pada pendekatan yang dilakukan dengan analisis regresi linier dan analisis jalur *Sobel Test* sedangkan penelitian ini akan menggunakan analisis jalur dengan AMOS.

C. Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir dalam penelitian ini adalah:

1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen karyawan

Kepemimpinan memegang peranan penting dalam suatu organisasi, karena kepemimpinan itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan. Kemampuan seorang manajer dalam

mempengaruhi bawahan atau karyawannya agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan diperlukan adanya komitmen karyawan yang baik terhadap perusahaannya. Kemampuan manajer atau pemimpin yang memiliki kekuatan mengikat karyawan yang termanifestasi dalam bentuk tanggung jawab, loyalitas dan pengabdian yang tinggi dalam menjalankan peran dan tugas merupakan keberhasilan seorang pemimpin dalam meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaannya.

2. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Kemajuan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya, setiap perusahaan akan terus berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan agar dapat mencapai hasil kerja yang baik dan memuaskan. Untuk mencapainya memerlukan banyak usaha yang dilakukan, baik oleh pimpinan dengan gaya kepemimpinannya maupun para karyawan dengan kinerja yang dihasilkan.

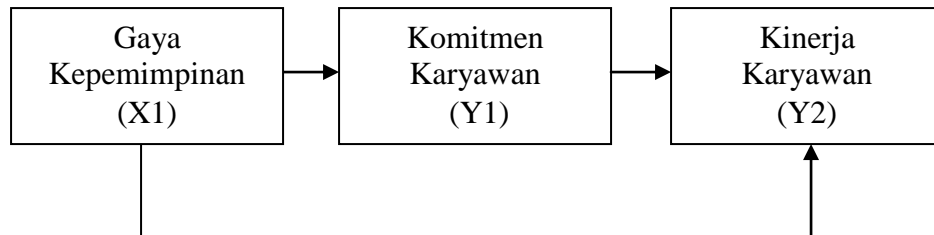
Setiap pemimpin mempunyai kewenangan dan tanggung jawab dalam menentukan seluruh kegiatan diperusahaan, setiap manajer atau pemimpin organisasi tertentu memiliki tanggung jawab yang besar dalam seluruh proses yang biasanya termasuk dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan para pegawai yang berada dalam kewenangannya, sehingga dibutuhkan kemampuan dan ketrampilan yang tinggi dalam memimpin karyawannya dalam perusahaan.

Tugas seorang pemimpin mendorong bawahannya mencapai tujuan. Jadi dalam memimpin pasti terlibat kemampuan seseorang untuk mempengaruhi atau memotivasi orang lain atau bawahannya agar mereka mau melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Jadi dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin bertugas untuk mempengaruhi dan memotivasi karyawannya dengan cara menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat agar karyawan mau melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya dengan baik dan menghasilkan tenaga yang efektif.

3. Pengaruh komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan

Setiap perusahaan mempunyai tujuan yang ingin dicapai, merupakan tugas seorang pemimpin atau manajer untuk meningkatkan komitmen karyawannya agar memperoleh kinerja karyawan yang efektif. Salah satu faktor yang mempengaruhi tujuan perusahaan adalah faktor tenaga kerja yang bertanggung jawab, mempunyai ketrampilan dan perilaku yang baik. Untuk memperoleh semua itu pemimpin harus mampu meningkatkan komitmen karyawan dengan berbagai cara yang dimiliki pemimpin tersebut. Jika manajer mampu melibatkan karyawan dalam pekerjaan yang tinggi dan karyawan dapat menyelesaikan tugas kerja yang diberikan kepadanya dengan baik hal tersebut dapat dikatakan bahwa pemimpin atau manajer perusahaan tersebut mampu meningkatkan komitmen sehingga berdampak pada produktivitas kerja di perusahaan tersebut.

Untuk lebih jelasnya dapat digambarkan menjadi bagan sebagai berikut:



Gambar 1. Paradigma Penelitian

D. Hipotesis Penelitian

1. H_{α} : Terdapat Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Karyawan
2. H_{α} : Terdapat Pengaruh gaya Kempemimpinan terhadap Kinerja Karyawan
3. H_{α} : Terdapat Pengaruh Komitmen Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian *ex-post facto*, sekaligus penelitian asosiatif kausal. Menurut Sugiyono (2007: 7) bahwa penelitian *ex-post facto* adalah suatu penelitian yang dilakukan untuk meneliti peristiwa yang telah terjadi dan kemudian merunut kebelakang yang ditunjukkan dengan data untuk menentukan faktor-faktor yang menyebabkan timbulnya suatu kejadian pendekatan kuantitatif, karena dalam mempelajari dan memecahkan masalah melibatkan data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan.

Pendekatan yang diambil dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk mengukur variabel bebas dan variabel terikat dengan menggunakan angka-angka yang diolah melalui analisis statistik.

Berdasarkan tingkat penjelasan kedudukan variabelnya, penelitian ini juga bersifat asosiatif kausal yang merupakan penelitian yang mencari hubungan/ pengaruh sebab akibat, yaitu pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Kosoema Nanda Putra Klaten yang beralamatkan di desa Jatimulyo Pedan Klaten. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan November 2014.

C. Variabel Penelitian

1. Jenis Variabel

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2014: 38). Dalam penelitian ini ada 3 macam variabel penelitian yaitu:

a. Variabel Independen

Variabel independen yaitu variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (Sugiyono, 2014: 39). Variabel ini sering disebut sebagai variabel bebas. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen yaitu Gaya Kepemimpinan (X).

b. Variabel Intervening

Variabel Intervening dalam penelitian ini adalah Komitmen Organisasi (Y1). Variabel Komitmen Karyawan menjadi mediasi antara variabel Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan.

c. Variabel Dependen

Variabel dependen atau disebut variabel terikat yaitu variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2014: 39). Variabel dependen dalam penelitian ini yaitu Kinerja Karyawan (Y2).

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Koesoma Nanda Putra yang bekerja di bagian operator tenun yang terdiri dari karyawan tetap dan tidak tetap berjumlah 959 orang pada masing-masing bidang, dengan perincian sebagai berikut:

Tabel 1. Jumlah karyawan masing-masing bidang

No	Karyawan	Jumlah
1.	Karyawan operator tenun	366
2.	Karyawan persiapan operasi	496
3.	Karyawan mekanik tenun	97
Jumlah		959

Sumber: Data sekunder (PT. Kosoema Nanda Putra, Klaten)

2. Sampel

Pengambilan sampel pada penelitian ini didasarkan pada pendapat Suharsimi Arikunto (2002: 134) yang menyatakan jumlah sampel dapat ditentukan jika populasi kurang dari 100, maka jumlah populasi tersebut sebaiknya dipakai semua sebagai responden. Jika jumlah populasi sama atau

lebih dari 100 orang, maka jumlah sampel diambil antara 5-10% atau 10-20% dari jumlah populasi dalam penelitian tersebut, dengan memperhatikan:

1. Kemampuan penelitian dilihat dari waktu, tenaga dan dana.
2. Sempit dan luasnya wilayah pengamatan dari setiap sumber karena ini menyangkut banyak sedikitnya dana.
3. Besar kecilnya resiko yang ditanggung oleh peneliti. Untuk penelitian yang resikonya besar tentunya jumlah sampel yang lebih besar hasilnya akan lebih baik.

Berdasarkan pertimbangan diatas peneliti menentukan jumlah sampel sebesar 18%. Dengan demikian jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak $18\% \times 959 = 173$ dibulatkan menjadi 173 responden.

Dalam penelitian ini pengambilan sampel dilakukan dengan *proposional random sampling* dengan memberikan peluang yang sama bagi setiap populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel dari setiap karyawan operasional tenun diambil secara proporsional. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2. Jumlah Karyawan

No	Jenis	Populasi	Sampel
1.	Karyawan Operator Tenun	366	$\frac{366}{959} \times 173 = 66,02 = 66$
2.	Karyawan Persiapan Operasi	496	$\frac{496}{959} \times 173 = 89,47 = 90$
3.	Karyawan Mekanik Tenun	97	$\frac{97}{959} \times 173 = 17,43 = 17$
Jumlah		959	173

Sumber: Data Sekunder (PT. Kosoema Nanda Putra Klaten)

E. Definisi Operasional Variabel

Penelitian ini diberikan pembatasan definisi operasional supaya tidak terjadi perbedaan penafsiran terhadap variabel-variabel penelitian. Dalam penelitian ini terdapat tiga definisi operasional variabel sebagai berikut:

1. Variabel Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang dimiliki manajer guna menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan tertentu guna memajukan organisasi yang dipimpinnya.

Variabel ini diukur dengan (Griffin dalam Yukl, 2002):

- a. Gaya partisipatif
- b. Gaya pengasuh
- c. Gaya direktif
- d. Gaya supportif
- e. Gaya orientasi prestasi

2. Variabel Komitmen

Komitmen karyawan terhadap organisasi adalah kepercayaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi, kesediaan untuk melakukan upaya ekstra demi untuk tetap menjadi anggota atau bagian dari organisasi.

Variabel ini diukur dengan indikator-indikator menurut Mowday Et Al (1979) sebagai berikut:

- a. Bangga menjadi bagian dari organisasi

- b. Peduli terhadap nasib organisasi
- c. Gembira memilih bekerja pada organisasi ini
- d. Kesamaan nilai dan bekerja melampaui target

3. Variabel Kinerja Karyawan

Kinerja atau sering disebut prestasi kerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pekerja dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, dengan kata lain bahwa kinerja merupakan catatan *out come* yang dihasilkan fungsi suatu pekerjaan dari kegiatan tertentu selama periode waktu tertentu.

Variabel ini diukur dengan indikator-indikator menurut Tsui Et Al (1997) sebagai berikut:

- a. Tingkat keuletan kualitas, disiplin dan absensi
- b. Tingkat kerja sama dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya
- c. Tingkat kepedulian akan keselamatan kerja
- d. Tingkat inisiatif/kreatifitas dan profesionalitas yang dimiliki

F. Metode Pengumpulan Data

1. Observasi

Menurut Sutrisno Hadi dalam Sugiyono (2014: 145), observasi merupakan suatu proses kompleks yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua diantara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan. Teknik pengumpulan data dengan observasi

digunakan apabila penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala alam dan apabila responden diamati tidak selalu benar. Dalam penelitian ini observasi dilakukan guna memperoleh informasi terkait perusahaan dan pengamatan kegiatan perusahaan, serta mengamati sistem kerja karyawan.

2. Angket (kuisisioner)

Angket atau kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pernyataan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2011: 142). Angket yang peneliti gunakan adalah angket tertutup yaitu angket yang sudah disediakan jawabannya sehingga responden bebas memilih (Suharsimi Arikunto, 2006: 152). Angket ini digunakan untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan, komitmen karyawan, kinerja karyawan.

G. Instrumen Penelitian

Instrumen Penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati (Sugiyono, 2014: 102). Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan angket. Angket berisikan daftar pertanyaan yang ditunjukkan kepada responden untuk memperoleh data. Peneliti membuat sendiri daftar pertanyaan untuk memperoleh data mengenai gaya kepemimpinan, komitmen dan kinerja karyawan dilihat dari persepsi karyawan terhadap pemimpinnya.

Adapun langkah-langkah yang ditempuh oleh peneliti dalam membuat instrumen adalah mendefinisikan secara operasional konsep dari variabel yang didasarkan atas teori yang disusun sebelumnya. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah untuk mengembangkan variabel beserta indikatornya yang meliputi gaya kepemimpinan, komitmen karyawan dan kinerja karyawan.

1. Membuat kisi-kisi instrumen

Instrumen yang digunakan untuk memperoleh data variabel gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan kinerja karyawan berbentuk angket, kisi-kisinya sebagai berikut:

Tabel 3. Kisi-kisi Angket Gaya Kepemimpinan

Indikator	Sub Indikator	No item	Jumlah
1. Gaya partisipatif	Pemimpin yang berkonsultasi dengan anak buah	1,2*	2
	Memperlakukan anak buah secara sama	3,4	2
	Bergaul secara informal	5,6	2
2. Gaya Pengasuh	Membantu anak buah	7,8*	2
	Memuji dan menghargai	9,10,11*	3
	Memperhatikan secara pribadi	12,13	2
3. Gaya direktif	Menyukai prosedur yang rinci	14,15*	2
	Mengharapkan anak buah mematuhi peraturan	16*,17	2
	Keputusan besar ditangan atasan	18*,19,20*	3
4. Gaya suportif	Prioritas kepentingan	21,22	2
	Tingkat kepercayaan diri	23,24	2
	Kemampuan pengawasan	25*,26,27	3
5. Gaya Orientasi Prestasi	Memprioritaskan tugas	28*,29	2
	Pekerjaan selesai tepat waktu	30,31*	2
	Memperbaharui pengetahuan	32*,33,34	3

*: Pernyataan Negatif

Tabel 4. Kisi-kisi Variabel Komitmen

No	Indikator	No item	Jumlah
1.	Bangga menjadi bagian dari organisasi	1,2,3*,4*,5,6,7*,8	8
2.	Peduli terhadap nasib organisasi	9*,10,11*,12,13*,14	6
3.	Gembira memilih bekerja pada organisasi ini	15,16*,17,18	4
4.	Bekerja melampaui target	19,20*,21,22*,23,24*,25	7

*: Pernyataan Negatif

Tabel 5. Kisi-kisi Variabel Kinerja

No	Indikator	No item	Jumlah
1.	Tingkat kualitas, keuletan disiplin dan absensi	1,2,3*,4,5,6*,7,8*,9,10*,11	11
2.	Tingkat kerjasama dan tanggung jawab terhadap pekerjaanya	12,13*,14,15*,16*,17	6
3.	Tingkat kepedulian akan keselamatan kerja	18,19*	2
4.	Tingkat inisiatif/ kreatifitas dan profesionalitas yang dimiliki	20,21*,22,23*,24*,25	6

*: Pernyataan Negatif

2. Perhitungan Skor

Tabel 6. Skor Alternatif Jawaban Angket

Alternatif Jawaban	Skor	
	Pernyataan Positif	Pernyataan Negatif
Sangat Setuju	5	1
Setuju	4	2
Netral	3	3
Tidak Setuju	2	4
Sangat Tidak Setuju	1	5

H. Uji Coba Instrumen

1. Uji validitas instrumen

Adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kesahihan suatu instrumen. Validitas menunjukkan bahwa sesuatu pengujian benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur. Suatu instrumen dikatakan valid jika tingkat validitasnya tinggi. Begitu juga sebaliknya, dikatakan tidak valid jika tingkat validitasnya rendah. Uji validitas instrumen bertujuan untuk mengetahui kesahihan butir pernyataan, sehingga data yang digunakan dalam analisis selanjutnya adalah data yang diambil berdasarkan butir pertanyaan yang valid, sedangkan butir yang tidak valid dinyatakan gugur dan langsung *didrop* (tidak diikuti dalam pengujian selanjutnya).

Dalam penelitian ini uji validitas menggunakan teknik analisis faktor yang dikembangkan dalam SPSS (*Statistical Product and Service Solution*), yaitu teknik statistik yang dapat digunakan untuk menggambarkan hubungan antar item setiap faktor dalam variabel. Dalam uji validitas ini menggunakan *corrected item total correlation*.

Harga r hitung akan dikonsultasikan dengan t tabel pada taraf signifikansi 5%. Jika r hitung lebih besar atau sama dengan 0,30 maka butir instrumen yang dimaksud adalah valid. Sebaliknya jika r hitung lebih kecil dari 0,30 maka butir instrumen yang dimaksud adalah tidak valid.

Berdasarkan data penelitian yang diolah menggunakan bantuan komputer program *SPSS 17.0* diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 7. Hasil Uji Coba Validitas

Variabel Penelitian	Butir item awal	Butir item gugur	Butir item akhir
Gaya Kepemimpinan	34	11	23
Komitmen Karyawan	25	5	20
Kinerja Karyawan	25	8	17

Sumber: Output *SPSS 17.0*

Pada Uji instrumen variabel gaya kepemimpinan ditemukan 11 butir item pertanyaan yang gugur yaitu butir nomor 1, 3, 6, 9, 14, 17, 19, 20, 22, 24 dan 26. Pada uji instrumen variabel komitmen karyawan ditemukan 5 butir pertanyaan yang gugur yaitu butir nomor 5, 14, 20, 22 dan 25 dan pada uji instrumen variabel kinerja karyawan ditemukan 8 butir pertanyaan yang gugur yaitu butir nomor 2, 4, 11, 12, 15, 18, 22 dan 24.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas sama dengan konsistensi atau keajegan. Suatu instrumen penelitian dikatakan mempunyai nilai reliabilitas yang tinggi, apabila instrumen yang dibuat mempunyai hasil konsisten dalam mengukur yang hendak diukur. Semakin reliabel suatu instrumen memiliki persyaratan maka semakin yakin bahwa hasil suatu tes mempunyai hasil yang sama ketika dilakukan tes kembali.

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan rumus *Croanbach's Alpha*. Rumus *Croanbach's Alpha* digunakan untuk mencari reliabilitas yang skornya bukan 1 atau 0.

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan:

r_{11} = reliabilitas instrumen

k = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \sigma_b^2$ = jumlah varians butir

σ_t^2 = varians total

(Suharsimi Arikunto, 2006: 196)

Uji coba reliabilitas dihitung dengan menggunakan koefisien Alpha dengan bantuan *SPSS Versi 17.00 For Windows*, dimana reliabel jika memenuhi croanbach's $>0,60$ (Sekaran, 2002: 287).

Dalam penelitian ini untuk menginterpretasikan hasil uji coba instrumen menggunakan pedoman sebagai berikut:

Tabel 8. Pedoman untuk Memberikan Interpretasi Terhadap koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,800 sampai dengan 1,000	Sangat kuat
0,600 sampai dengan 0,799	Kuat
0,400 sampai dengan 0,599	Cukup kuat
0,200 sampai dengan 0,399	Rendah
0,000 sampai dengan 0,199	Sangat rendah

(Sugiyono, 2007: 231)

Berdasarkan analisis yang dilakukan dengan bantuan *SPSS 17.00* diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 9. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0,888	Sangat Kuat
Komitmen Karyawan	0,921	Sangat Kuat
Kinerja Karyawan	0,948	Sangat Kuat

I. Teknik Analisis Data

1. Tahap Deskripsi Data

Analisis ini digunakan untuk menjelaskan dan menggambarkan data tanpa tujuan menguji hipotesis. Analisis diskriptif ini digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden, yang meliputi jenis kelamin, tingkat pendidikan, status perkawinan, tingkat usia. Analisis data ini digunakan untuk menyajikan data yang diperoleh dalam penelitian dalam bentuk angka maupun prosentase dengan menggunakan tabel.

Langkah-langkah yang digunakan dalam menyusun tabel distribusi frekuensi adalah sebagai berikut:

- a. Menghitung jumlah kelas interval dengan menggunakan aturan Struges:

$$K = 1 + (3,3) \log n$$

- b. Menghitung rentang data yaitu dengan mengurangkan data terbesar dengan data terkecil

- c. Menghitung panjang kelas interval (P) yaitu dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$P = \frac{\text{rentang}}{\text{banyak kelas}}$$

- d. Menentukan interval dengan data terkecil atau data lebih kecil sebagai ujung bawah interval

Sedangkan untuk melakukan analisis deskriptif yaitu dengan pengkatagorian skor masing-masing variabel. Dari skor tersebut kemudian

dibagi dalam 3 kategori tingkat kecenderungan variabel. Pengkatagorian dilakukan berdasarkan mean ideal dan standar deviasi ideal yang diperoleh:

$$\text{Mean Ideal} = \frac{1}{2} (\text{skor tertinggi} + \text{skor terendah})$$

$$\text{SD Ideal} = \frac{1}{6} (\text{skor tertinggi} - \text{skor terendah})$$

Tingkat kecenderungan variabel gaya kepemimpinan, komitmen dan kinerja karyawan dibedakan menjadi 3 katagori. Menurut Suharsimi Arikunto (2006: 263) rumus untuk ketiga kategori tersebut adalah:

Tabel 10. Pedoman Pengkategorian

Rumus	Kategori
$>Mi + 1SDi$	Tinggi
$Mi + 1 SDi \text{ s/d } Mi - 1 SDi$	Sedang
$<Mi - 1 SDi$	Rendah

Sumber: Suharsimi Arikunto (2006: 263)

2. Uji Prasyarat

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah berdistribusi normal atau berdistribusi tidak normal. Pengujian dengan menggunakan nilai *critical ratio skewness value* sebesar ± 2.58 pada tingkat signifikansi 0.01. data dapat disimpulkan mempunyai distribusi normal jika nilai *critical ratio skewness value* dibawah harga mutlak 2.58 (Imam Ghozali, 2013: 226).

b. Uji Linieritas

Uji linieritas digunakan untuk memastikan apakah hubungan antara variabel bebas dan variabel terikatnya linier. Kriteria yang digunakan adalah dengan uji F. Apabila F hitung lebih kecil dari F tabel maka hubungan itu linier dengan mempertimbangkan pada nilai P signifikansi. Jika P lebih besar dari 0,05 maka hubungan antar variabel eksogen dengan variabel endogen adalah linier. Sebaliknya jika F hitung lebih besar dari F tabel dan P signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka hubungan antar variabel eksogen dengan variabel endogen tidak linier.

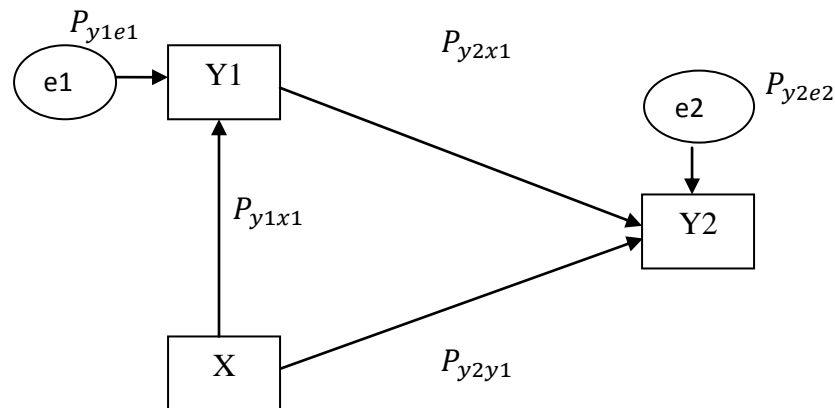
c. Uji *Outlier*

Outlier adalah kondisi observasi dari suatu data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Hair et al) dalam buku Imam Ghozali (2013, 227). Deteksi terhadap *multivariate outlier* dilakukan dengan memperhatikan nilai *mahalonabis distance*. *Mahalonabis distance* digunakan untuk mengukur jarak skor hasil observasi terhadap nilai *centroidnya*. Arbuckle dalam bukunya (Imam Ghozali, 2013: 85) mencatat bahwa walaupun nilai p1 diharapkan bernilai kecil, tetapi nilai kecil pada kolom p2 menunjukkan observasi yang jauh dari nilai centridnya dan dianggap outlier serta harus dibuang (*didrop*) dari analisis. Nilai p1 dan p2 < 0,050 menunjukkan bahwa data *outlier*.

3. Analisis Data

Data yang sudah terkumpul kemudian dilakukan analisis jalur. Analisis jalur adalah pengembangan dari analisis regresi dan digunakan untuk menguji kesesuaian (fit) dari matrik korelasi dari dua atau lebih model yang dibandingkan oleh peneliti (Imam Ghozali, 2013: 21). Analisis jalur ini dilakukan dengan program AMOS versi 21.0. Adapun langkah-langkahnya sebagai berikut:

a. Membangun Diagram Jalur



Gambar 2. Diagram Jalur

Keterangan:

= *observed* variabel laten /konstruk, yaitu variabel yang tidak dapat diukur langsung (diukur dengan indikator)

X_1 = gaya kepemimpinan

Y_1 = komitmen

Y_2 = kinerja karyawan

P_y = koefisien jalur

e = *error* (kesalahan pengukuran)

\longrightarrow = hubungan regresi

b. Menerjemahkan diagram jalur ke persamaan struktural

Setelah mengembangkan model teoritis dan dituangkan ke diagram jalur, maka peneliti siap menerjemahkan ke dalam persamaan struktural. Langkah-langkah menerjemahkan menurut Imam Ghozali (2013: 22) yaitu setiap konstruk endogen merupakan dependen variabel dalam persamaan terpisah.

$$Y_1 = P_{y1x1} X_1 + e_1$$

$$Y_2 = P_{y2x1} X_1 + P_{y2y1} Y_1 + e_2$$

c. Menilai besarnya koefisien jalur

Untuk mengestimasi besarnya nilai koefisien jalur (path coefficients) cukup digunakan input korelasi atau kovarian. Cara merubah data mentah menjadi data korelasi dengan menggunakan bantuan program SPSS 17.0 (Imam Ghozali, 2013: 25).

d. Pengujian model

Sebelum dilakukan penilaian kelayakan dari model struktur, langkah yang harus dilakukan adalah menilai apakah data yang akan diolah memenuhi asumsi model persamaan struktural.

1) Uji asumsi dasar

Uji asumsi dasar yang harus dipenuhi dalam prosedur pengumpulan dan pengolahan data yang dianalisis dengan permodelan *Structural Equation Modeling* (SEM) adalah sebagai berikut:

- a) Observasi data independen
- b) Responden diambil secara random
- c) Memiliki hubungan linier

Selain itu dilakukan uji normalitas dan multikolinieritas (Imam Ghazali, 2013: 65).

2) Uji *Offending Estimate*

Uji dilakukan untuk melihat ada tidaknya *Offending Estimate* yaitu estimasi koefisien baik dalam model struktural maupun model pengukuran yang lainnya di atas batas yang apat diterima. Terjadinya *Offending Estimate* ditunjukkan oleh:

- a) *Variance error* atau nonsignifikasi *error variance* untuk konstruk.
- b) *Standardized coefficient* yang mendekati 1.0
- c) Adanya standar *error* yang tinggi

Jika terjadi *offending estimate*, maka peneliti harus menghilangkannya terlebih dahulu sebelum penilaian kelayakan model (Imam Ghazali, 2013: 66).

Setelah yakin tidak ada lagi *offending estimate* dalam model, maka langkah selanjutnya adalah melakukan penilaian *Overall Model Fit* dengan berbagai kriteria penilaian model fit. *Goodness of Fit* mengukur kesesuaian input observasi atau sesungguhnya (matrik kovarian atau korelasi) dengan prediksi dari model yang diajukan (*proposed model*). Dalam penelitian ini, ukuran *Goodness of Fit*

menggunakan ukuran *absolut fit measur* yaitu untuk mengukur fit secara keseluruhan (Imam Ghozali, 2013: 66). Adapun ukurannya yaitu:

a) X^2 (*chi square*)

Ukuran fundamental dari *overall fit* adalah likelihood ratio *chi square*. Nilai *chi square* yang tinggi relatif terhadap *degree of freedom* menunjukkan bahwa matrik kovarian atau korelasi yang diobservasi dengan yang diprediksi berbeda secara nyata dan ini menghasilkan probabilitas (P) lebih kecil dari tingkat signifikasi (α). Sebaliknya, nilai *chi square* yang kecil akan menghasilkan nilai probabilitas yang lebih besar dari tingkat signifikasi dan ini menunjukkan bahwa input matrik kovarian antara prediksi dengan observasi sesungguhnya tidak berbeda secara signifikan. Dalam hal ini peneliti harus mencari nilai *chi square* yang tidak signifikan karena mengharapkan model yang diusulkan cocok atau fit dengan data observasi. Program AMOS 21.0 akan memberikan nilai *chi square* dengan perintah \cmin dan nilai probabilitas \p serta besarnya *degree of freedom* dengan perintah \df (Imam Ghozali, 2013: 67).

b) CMIN

CMIN menggambarkan perbedaan antara *unrestricted sample covariance matrix* S dan *restricted covariance matrix* $\Sigma(\theta)$ atau secara esensi menggambarkan likelihood *ratio test statistic* yang umumnya dinyatakan dalam *chi square statistic*. Nilai statistik ini sama dengan $(N-1) F_{min}$ (ukuran besar sampel dikurangi 1 dan dikalikan dengan minimum *fit function*). Jadi nilai *chi square* sangat sensitif terhadap besarnya sampel. Ada kecenderungan nilai *chi square* akan selalu signifikan. Oleh karena itu, jika nilai *chi square* signifikan maka dianjurkan untuk mengabaikannya dan melihat ukuran *goodness of fit* yang lain (Imam Ghozali, 2013: 67).

c) CMIN/DF

Adalah nilai *chi square* dibagi dengan *degree of freedom*. Beberapa pengarang menganjurkan menggunakan ratio ukuran ini untuk mengukur fit. Menurut Weathon et. AL dalam (Imam Ghozali, 2013: 67). Nilai ratio 5 atau < 5 merupakan ukuran *reasonable*. Peneliti lainnya seperti Byrne dalam (Imam Ghozali, 2013: 67) mengusulkan nilai ratio ini < 2 merupakan ukuran fit. Program AMOS akan memberikan nilai CMIN/DF dengan perintah `\cmin df`.

d) GFI (*Goodness of Fit Index*)

Goodness of Fit Index adalah ukuran nonstatistik yang nilainya berkisar dari nilai 0 (*poor fit*) sampai 1 (*perfect fit*). Nilai GFI tinggi menunjukkan fit yang lebih baik. Nilai yang direkomendasikan adalah $\geq 0,90$. Program AMOS akan memberikan nilai GFI dengan perintah \gfi (Imam Ghozali, 2013: 67).

e) RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*)

Root Mean Square Error of Approximation ukuran yang mencoba memperbaiki kecenderungan *statistic chi square* menolak model dengan jumlah sampel yang besar. Karena itu suatu model dikatakan fit dengan data apabila mampu menghasilkan nilai RMSEA yang kecil mendekati nol. Nilai RMSEA antara 0,05 sampai 0,08 merupakan ukuran yang dapat diterima. Program AMOS akan memberikan nilai RSMEA dengan perintah \rsmea (Imam Ghozali, 2013: 67).

e. Menerjemahkan Hipotesis

Cara menerjemahkan hipotesis atau estimasi nilai parameter adalah dengan melihat nilai *critical ratio* pada koefisien *standardized regression*. Nilai *critical ratio* adalah sama dengan nilai t pada regresi OLS dan P adalah tingkat probabilitas signifikansi. Jika P bernilai *** berarti *by default* signifikan pada 0,001. Hipotesis diterima jika nilai $CR > 1,995$ dan

nilai probabilitasnya $<$ taraf signifikasi 0,05. Sebaliknya hipotesis ditolak apabila nilai $CR < 1,995$ dan nilai probabilitasnya $> 0,05$ (Imam Ghozali, 2013: 86).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Umum

1. Sejarah Berdirinya Perusahaan

Perusahaan tekstil PT. Kosoema Nanda Putra adalah perusahaan tekstil perseorangan yang terletak di kecamatan Pedan, Klaten, Provinsi Jawa Tengah. Di daerah ini terdapat perusahaan tekstil yang menggunakan alat tenun mesin maupun yang menggunakan alat tenun bukan mesin (ATBM). Perusahaan tekstil PT. Kosoema Nanda Putra pada awalnya bernama perusahaan tekstil Kosoematex dan didirikan pada tahun 1949 di dusun Pencil, kecamatan Pedan, kabupaten Klaten oleh Bapak Soemahartono. Penggantian nama tersebut terjadi pada tahun 1991 yakni pada saat perusahaan ini membuka cabang di desa Jatimulyo Pedan Klaten.

Pada awal proses produksinya Kosoematex masih menggunakan alat tenun bukan mesin. Sejalan dengan perkembangan teknologi dan permintaan pasar perusahaan menggunakan alat tenun mesin. Faktor-faktor yang mendorong Bapak Soemohartono mendirikan perusahaan tenun pada waktu itu karena besarnya permintaan pasar yang belum dapat dipenuhi oleh perusahaan-perusahaan yang ada pada saat itu, sekaligus membantu

pemerintah dalam penyerapan tenaga kerja, karena alat-alat yang digunakan sebagian besar menggunakan tenaga manusia.

Pada tahun 1960 perusahaan telah memiliki alat tenun bukan mesin sebanyak 300 unit, dan mempekerjakan 300 karyawan, kain yang dihasilkan adalah kain lurik, stagen, taplak, serbet, dan kain panjang untuk bahan kebaya. Pada tahun 1965 dalam proses produksinya perusahaan mulai menggunakan alat tenun mesin meskipun sebagian alat tenun bukan mesin. Pada tahun 1969, pada saat itu perusahaan memiliki 40 unit alat tenun mesin sehingga alat tenun bukan mesin tidak digunakan lagi. Produk yang dihasilkan pada saat itu adalah sarung, kain lurik, dan blaco. Ketika terjadi pergantian dari alat tenun bukan mesin ke alat tenun mesin karyawan banyak yang diberhentikan karena kurang efisien.

Pada tahun 1967 pemerintah Indonesia menjalankan politik pintu terbuka, hal ini berarti produk-produk luar negeri dapat masuk ke Indonesia, termasuk produk tekstil. Hal itu tentu saja mengakibatkan persaingan antara produk tekstil luar negeri dengan produk tekstil dalam negeri, akibatnya permintaan produk tekstil dalam negeri mengalami penurunan, untuk mengatasi hal tersebut perusahaan mengambil kebijakan untuk lebih menfokuskan produknya pada jenis kain *grey* dengan pertimbangan kain *grey* dapat diolah lagi menjadi kain jenis lain (fleksibel). Pada tahun 1978 bapak Soemohartono meninggal dunia dan usahanya diteruskan oleh salah

satu putranya yang bernama bapak Wahyu Suseno, yang pada saat itu juga aktif mengurus perusahaan milik ayahnya. Pelimpahan usaha dari Bapak Soemohartono kepada anaknya menggunakan surat ijin pelimpahan usaha No.2345.05.if/sub.teks.79. Pada tahun 1991 status perusahaan ditingkatkan dari bentuk perseorangan menjadi sebuah badan hukum yang berbentuk Perseroan Terbatas dengan nama PT. Kosoema Nanda Putra dengan akte pendirian No. 04 tertanggal 02 Februari tahun 1991. Sejak saat itu PT. Kosoema Nanda Putra dipimpin oleh Bapak Wahyu Suseno, seorang pengusaha yang cukup dinamis sehingga perusahaan menjadi lebih maju dan berkembang. Hal ini dibuktikan dengan meningkatnya jumlah permintaan pasar dan pelanggan terutama di kota Solo, Semarang, Yogyakarta, Madiun, dan pasar luar negeri (ekspor).

Dengan adanya permintaan dan kondisi pasar yang terus bersaing, maka pada tahun 1991 ini juga perusahaan memperluas usahanya dengan mendirikan perusahaan di desa Jatimulyo, Pedan. Lokasi cabang ini letaknya kurang lebih 1 km dari perusahaan induk yang berdekatan, hal ini dimaksudkan untuk mempermudah penanganan dan pengawasan. Perusahaan tekstil PT. Kosoema Nanda Putra dengan bantuan dari Bank Mandiri saat ini mempunyai mesin tenun sebanyak 604 unit dengan jumlah karyawan sebanyak 750 orang. Setelah adanya cabang perusahaan di desa Jatimulyo,

maka perusahaan induk (Kosoematex) mengkhususkan diri pada produksi kain selimut dan lurik.

2. Tujuan Perusahaan

Dalam setiap perencanaan kegiatan produksi yang dilakukan oleh PT. Kosoema Nanda Putra selalu berdasarkan falsafah yang berbunyi "kepuasan pelanggan adalah kepuasan kami" artinya perusahaan telah mengutamakan kualitas atau mutu dalam setiap usaha yang dilakukan, berdasarkan pada falsafah tersebut maka yang ingi dicapai oleh PT. Kosoema Nanda Putra adalah:

- a. Mengembangkan dan memperluas perusahaan tekstil dari Kosoematex menjadi PT. Kosoema Nanda Putra.
- b. Memenuhi permintaan pasar domestik.
- c. Membantu pemerintah dalam memperluas lapangan kerja.
- d. Meningkatkan ketrampilan tenaga-tenaga lokal untuk menangani industri tekstil dengan perusahaan swasta.

3. Lokasi PT. Kosoema Nanda Putra

Perusahaan tersebut terletak di pinggiran kota Klaten dimana daerah tersebut padat penduduknya dan banyak terdapat perusahaan dibidang lain, sehingga bisa menampung tenaga kerja di daerah tersebut. PT. Kosoema Nanda Putra berlokasi di jalan raya Karangdowo km. 3, kelurahan Jatimulyo, kabupaten Klaten, provinsi Jawa Tengah dengan luas 20.000 m². Bangunan

yang digunakan dalam proses produksi berjumlah satu buah dan dibagi dalam 3 ruangan. Produksi di lokasi ini dipilih PT. Kosoema Nanda Putra karena:

- a. Tersedianya tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan.
- b. Tidak jauh dari jalan besar sehingga memudahkan dalam pengangkutan dan distribusi bahan baku maupun produk jadi.
- c. Telah terdapat jaringan telepon maupun jaringan listrik.
- d. Tidak jauh dari perusahaan induk (Kosoematex).

4. Struktur Organisasi

Sebagai perusahaan tekstil menengah keatas, PT. Kosoema Nanda Putra tentu saja memiliki struktur organisasi yang tersusun secara rapi. Dengan adanya struktur organisasi maka PT. Kosoema Nanda Putra dapat melaksanakan setiap tugas dan wewenang yang penuh tanggung jawab. Struktur organisasi PT. Kosoema Nanda Putra menggunakan fungsional dengan ciri bawahan mendapat perintah langsung dari pejabat yang menguasai keahlian tertentu dan bertanggung jawab sepenuhnya pada ahli bidang masing-masing.

Tujuan menggunakan struktur organisasi yang menggunakan bentuk fungsional adalah agar setiap karyawan mengetahui dengan jelas kepada siapa tugas dan tanggung jawab kepada masing-masing karyawan jelas sehingga tidak terjadi kesimpangsiuran. Semua tersusun sesuai struktur/*line*

yang ada. Kekuasaan tertinggi terletak pada komisaris, perusahaan dipimpin oleh direktur yang membawahi kepala divisi, kepala divisi membawahi kepala bagian. Adapun struktur organisasinya sebagai berikut:

a. Komisaris

Tugas-tugas dari komisaris yaitu mengawasi perkembangan perusahaan antara lain mengangkat dan memperhatikan direktur, melaksanakan semua yang diamati dalam keputusan yang telah diambil dalam rapat umum pemegang saham (RUPS).

b. Direktur

Perusahaan dipimpin oleh direktur yang bertugas antara lain:

- 1) Bertanggung jawab atas semua aktivitas yang berkenaan dengan operasional perusahaan.
- 2) Bertanggung jawab atas kebijakan yang berhubungan dengan pembuatan, perencanaan perusahaan dan pelaksanaannya.
- 3) Bertanggung jawab menjaga dan selalu mempertahankan aktivitas efisiensi struktur organisasi.
- 4) Bertanggung jawab melaporkan semua rencana atau program kerja dan hasil dari pelaksanaannya di bidang operasional kepada komisaris.

c. Kepala Divisi

Tugas-tugas kepala divisi antara lain:

- 1) Bertanggung jawab kepada direktur atas pelaksanaan kegiatan operasional sehari-hari.
- 2) Membantu direktur dalam mengelola dan mengkoordinasikan manajemen perusahaan khususnya sumber daya manusia.
- 3) Melakukan koordinasi kerja dengan kepala bagian dalam pembinaan manajemen perusahaan khususnya pengembangan sumber daya manusia.

d. Bagian Personalia

1) Seksi Umum

Bagian ini mempunyai tugas-tugas yaitu bertanggung jawab atas semua kegiatan dan administrasi perusahaan. Bagian ini bertanggung jawab terhadap administrasi keuangan meliputi sirkulasi uang dalam setiap bagian, analisis pajak penghasilan perusahaan dan karyawan serta penentuan harga produk. Tugas tersebut antara lain:

- a) Memperkirakan jumlah karyawan yang diperlukan oleh perusahaan, menyeleksi dan mengatur penempatannya.
- b) Memelihara kesehatan karyawan dengan mengawasi poliklinik yang tersedia.

2) Seksi penggajian

Bagian ini mempunyai tugas yaitu melakukan koordinasi dan pendataan terhadap karyawan, yang meliputi:

- a) Mengecek absensi.
- b) Membuat data penggajian serta pelaksanaan pemberian gaji karyawan.

3) Seksi Kendaraan

Bagian ini mempunyai tugas yaitu bertanggung jawab atas semua kegiatan dan kelancaran lingkungan perusahaan. Seksi kendaraan mempunyai tugas antara lain:

- a) Mengatur pemakaian kendaraan dan pemeliharanya.
- b) Mengawasi keluar masuk kendaraan.
- c) Mengatur tugas-tugas pengemudi.
- d) Pengaturan antar jemput karyawan.

4) Seksi Keamanan

Bagian ini mempunyai tugas antara lain:

- a) Mengatur tugas dan bertanggung jawab keamanan pabrik maupun lingkungan.
- b) Mengurus kelancaran transportasi di lingkungan perusahaan.

5) Manajer Produksi

Bagian ini bertanggung jawab terhadap segala hal yang berkaitan dengan proses produksi, dari pengolahan bahan baku hingga menjadi barang yang siap dikirimkan. Bagian ini dipimpin oleh manajer produksi yang bertindak sebagai perencana dan

pelaksana yang berhubungan dengan proses produksi meliputi jumlah yang dihasilkan, jenis yang dihasilkan dan kualitas dari hasil produksi. Tugas manajer produksi antara lain:

- a) Mengkoordinasi semua kegiatan tenaga kerja yang ada pada bagian produksi.
 - b) Membuat perintah produksi untuk setiap bagian proses produksi.
 - c) Mencatat kebutuhan bahan baku dan bahan penolong, jumlah tenaga kerja dsb.
 - d) Mengawasi pembuatan barang serta menerima laporan dari setiap pelaksana produksi.
- 6) Kepala Seksi Akuntansi dan Keuangan

Kepala bagian ini bertanggung jawab terhadap administrasi keuangan meliputi sirkulasi keuangan dalam setiap bagian. Atas pengendalian dan pembukuan keluar masuk keuangan perusahaan menjadi tanggung jawab dari perusahaan ini. Kepala seksi akuntansi dan keuangan membawahi 4 bagian, antara lain:

- a) Urusan Akuntansi dan Keuangan

Kepala akuntansi dan keuangan mempunyai tugas antara lain:

- (1) Analisa kontrol intern organisasi.

- (2) Mencatat semua masalah keuangan perusahaan dalam menjalankan operasinya.
- (3) Pengawasan biaya produksi.
- (4) Perencanaan anggaran belanja perusahaan.
- (5) Membuat laporan neraca, laba rugi dan perpajakan.

b) *Urusan Marketing*

Kepala urusan *marketing* mempunyai tugas yaitu menawarkan order dengan ketentuan-ketentuan kualitas dan kuantitas tertentu dan waktu penyelesaiannya. Dan bagian pemasaran mempunyai tugas berkoordinasi dengan bagian produksi dalam hal seksi gudang untuk mengetahui stok bahan baku yang tersedia sehingga dapat dibuat perencanaan produksi yang sesuai dengan stok bahan baku.

c) *Urusan Piutang Dagang*

Kepala urusan piutang dagang mempunyai tugas yaitu:

- (1) Membuat laporan atau mencatat pengeluaran/pemasukan kas yang bersifat piutang perusahaan berdasarkan bukti yang sesuai.
- (2) Membuat laporan keuangan pengeluaran/pemasukan kas bank perusahaan yang bersifat piutang perusahaan berdasarkan bukti yang sesuai.

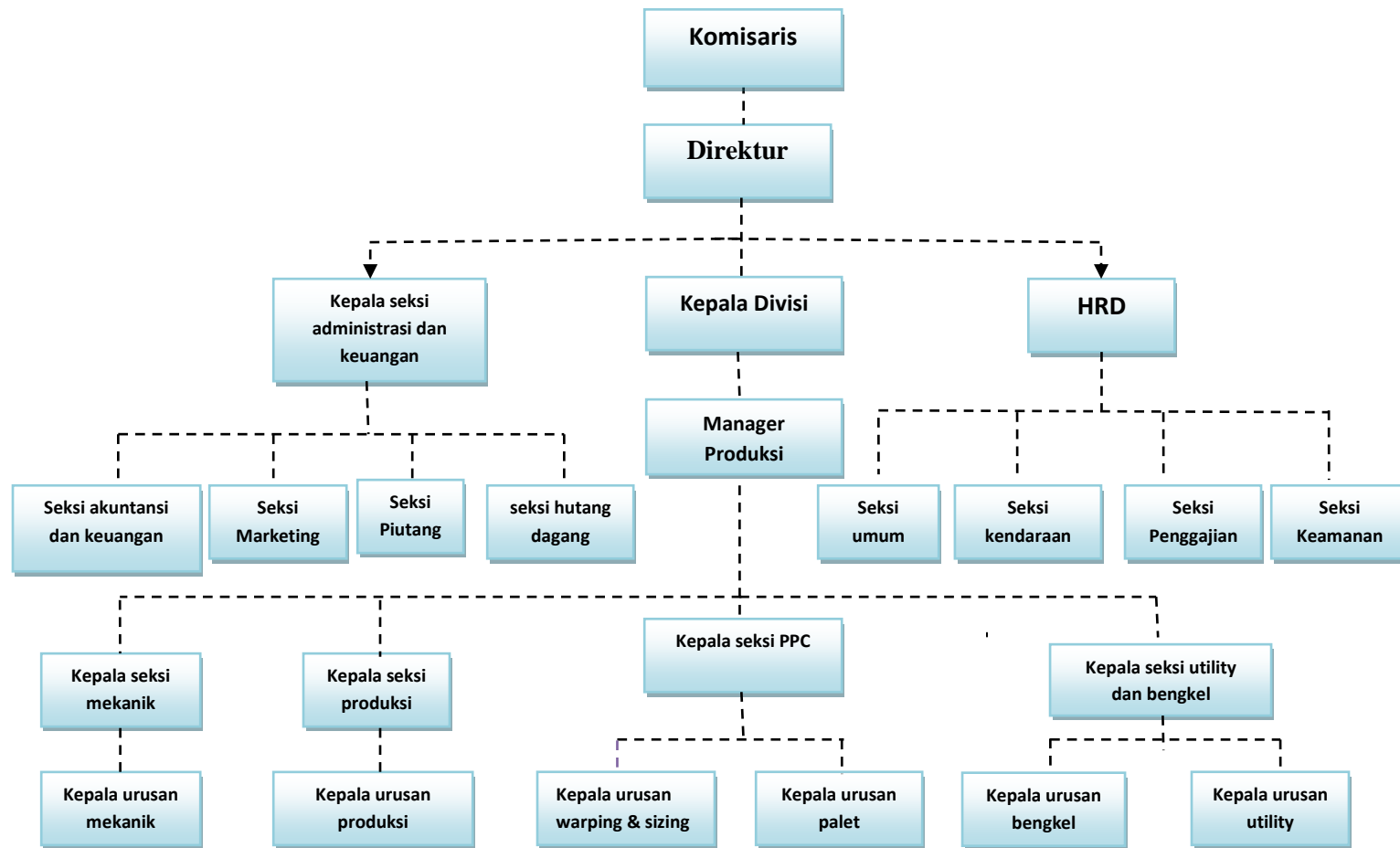
(3) Membuat buku besar piutang perusahaan.

d) Urusan Utang Dagang

Kepala urusan Utang dagang mempunyai tugas yaitu:

- (1) Membuat laporan, mencatat pengeluaran/pemasukan kas yang bersifat hutang perusahaan berdasarkan bukti yang sesuai.
- (2) Membuat laporan, mencatat pengeluaran/pemasukan kas bank perusahaan yang bersifat hutang perusahaan berdasarkan bukti yang sesuai.

Untuk lebih jelasnya struktur organisasi di PT. Kosoema Nanda Putra dapat dilihat dalam gambar berikut:



Gambar 3. Struktur Organisasi PT. Kosoema Nanda Putra

B. Deskripsi Data Penelitian

Analisis deskriptif dalam penelitian ini meliputi mean, median, modus, tabel distribusi frekuensi responden dan tabel frekuensi responden menurut kategori yang perhitungannya menggunakan bantuan SPSS 17.0. Penentuan tabel distribusi frekuensi dilakukan dengan menentukan kelas interval, menghitung rentang data dan menentukan panjang kelas. Berikut ini rincian hasil pengolahan data yang telah dilakukan dengan bantuan *SPSS. 17.00 for windows*.

1. Gaya Kepemimpinan

Kuisisioner variabel gaya kepemimpinan terdiri dari 23 item pertanyaan. Skor tertinggi adalah 112, sedangkan skor terendah adalah 83. Untuk mengetahui jumlah interval digunakan rumus Struges (*struges rule*), yaitu $K = 1 + 3,3 \log n$, dimana n adalah responden yang diteliti yaitu sejumlah 173 responden.

$$K = 1 + 3,3 \log 173$$

$$K = 1 + 3,3 \log (2,2380)$$

$$K = 1 + 7,3854$$

$$K = 8,3854 \text{ dibulatkan menjadi } 8$$

Interval kelas yang diperoleh sebanyak 8 kelas. Rentang data adalah nilai maksimum dikurangi nilai minimum $(112 - 83) + 1 = 30$. Panjang kelas didapatkan dari rentang dibagi dengan jumlah kelas $(30 : 8) = 3,75$ dibulatkan menjadi 4

Distribusi frekuensi variabel gaya kepemimpinan berdasarkan kelas interval dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 11. Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan

No	Interval Skor	Frekuensi	Persentase (%)
1	83-86	26	15
2	87-90	8	5
3	91-94	17	10
4	95-98	29	17
5	99-102	44	25
6	103-106	25	14
7	107-110	19	11
8	111-114	5	3
Jumlah		173	100,0

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Tabel di atas menunjukkan bahwa frekuensi paling besar adalah 44 pada interval 99-102 dengan persentase sebesar 25%, sedangkan frekuensi paling rendah yaitu sebanyak 5 yang terdapat pada interval 111-114 dengan persentase 3%.

Untuk mengetahui kecenderungan variabel gaya kepemimpinan terlebih dahulu menghitung Mean Ideal (Mi) dan Standar Deviasi Ideal (SDi) sehingga diperoleh hasil sebagai berikut:

$$\text{Mean Ideal} = \frac{1}{2} (115+23) = 69$$

$$\text{Standar Deviasi Ideal} = \frac{1}{6} (115-23) = 15,33$$

Berdasarkan perhitungan Mi dan SDi di atas, kategori variabel gaya kepemimpinan dapat dibagi menjadi tiga kelas sebagai berikut:

$$\text{Rendah} = < \{Mi - 1 (SDi)\}$$

$$= < \{69 - 1(15,33)\}$$

$$= < 53,67$$

$$\text{Sedang} = \{Mi - 1 (SDi)\} \text{ s/d } \{(Mi + 1 (SDi))\}$$

$$= \{68 - 1 (15,33)\} \text{ s/d } \{69 + 1(15,33)\}$$

$$= 53,67 \text{ s/d } 84,33$$

$$\text{Tinggi} = > \{Mi + 1 (SDi)\}$$

$$= > \{69 + (15,33)\}$$

$$= > 84,33$$

Berdasarkan kategori tersebut dapat dibuat distribusi frekuensi kecenderungan variabel gaya kepemimpinan sebagai berikut:

Tabel 12. Kategori Kecenderungan Variabel Gaya Kepemimpinan

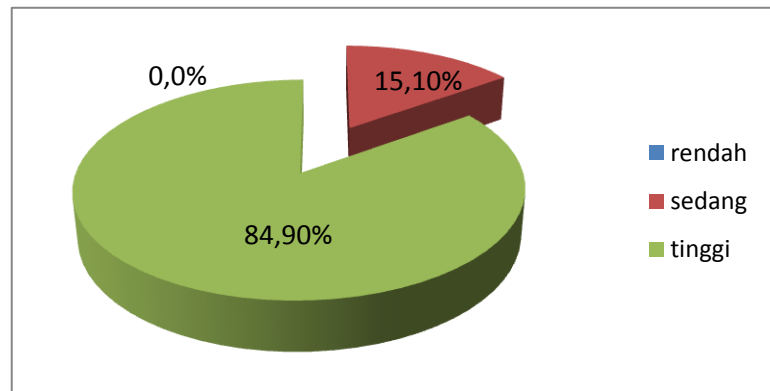
No	Interval	Frekuensi	Persentase (%)	Kategori
1	< 53,67	0	0,0	Rendah
2	53,33-84,33	26	15,10	Sedang
3	> 84,33	147	84,90	Tinggi
Jumlah		173	100	

Sumber: Data Primer yang diolah, 2014

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa penilaian persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan dalam kategori rendah sebanyak karyawan 0 (0%), kategori sedang sebanyak 26 karyawan (15,10%) dan kategori tinggi sebanyak 147 karyawan (84,90%). Jadi dapat disimpulkan bahwa kecenderungan persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan

berada pada kategori tinggi sebanyak 147 karyawan dengan persentase 84,90%.

Kategorisasi kecenderungan variabel gaya kepemimpinan disajikan dalam bentuk diagram lingkaran berikut ini:



Gambar 4. Diagram lingkaran kecenderungan variabel Gaya Kepemimpinan

2. Komitmen Karyawan

Kuisisioner variabel Komitmen Karyawan terdiri dari 20 item pertanyaan. Skor tertinggi 99 sedangkan skor terendah adalah 73. Untuk mengetahui jumlah interval digunakan rumus Struges (*struges rule*) yaitu $K = 1 + 3,3 \text{ Log } n$, dimana n adalah jumlah responden yang diteliti yaitu sejumlah 173 responden.

$$K = 1 + 3,3 \text{ Log } 173$$

$$K = 1 + 3,3 \text{ Log } (2,2380)$$

$$K = 1 + 7,3854$$

$$K = 8,3854$$

Interval kelas yang diperoleh sebanyak 8 kelas. Rentang data adalah nilai maksimum dikurangi nilai minimum $(99-73) + 1 = 27$. Panjang kelas didapatkan dari rentang kelas dibagi jumlah kelas $(27:8) = 3,5$ dibulatkan menjadi 4.

Distribusi frekuensi variabel Komitmen Karyawan berdasarkan kelas interval dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 13. Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Karyawan

No	Interval skor	Frekuensi	Persentase (%)
1	71-74	17	9,83
2	75-78	10	5,78
3	79-82	10	5,78
4	83-86	33	19,01
5	87-90	26	15,10
6	91-94	54	31
7	95-98	21	12,3
8	99-102	2	1,2
	Jumlah	173	100,0

Sumber: Data Primer yang diolah, 2014

Tabel di atas menunjukkan bahwa frekuensi paling besar adalah 54 pada interval 91-94 dengan persentase 31%, sedangkan frekuensi paling rendah yaitu sebanyak 2 yang terdapat pada interval 99-102 dengan persentase 1,2%.

Untuk mengetahui kecenderungan variabel Komitmen Karyawan terlebih dahulu menghitung Mean Ideal (Mi) dan Standar Deviasi Ideal (SDi) sehingga diperoleh hasil sebagai berikut:

$$\text{Mean Ideal} = \frac{1}{2} (100 + 20) = 60$$

$$\text{Standar Deviasi Ideal} = \frac{1}{6} (100 - 20) = 13,33$$

Berdasarkan perhitungan M_i dan SD_i di atas, kategori variabel Komitmen Karyawan dapat dibagi menjadi tiga kelas sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Rendah} &= < \{(M_i - 1(SD_i))\} \\ &= < \{60 - 1(13,33)\} \\ &= < 46,67 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Sedang} &= \{(M_i - 1(SD_i)) \text{ s/d } (M_i + 1(SD_i))\} \\ &= \{60 - 1(13,33) \text{ s/d } 60 + 1(13,33)\} \\ &= 46,67 \text{ s/d } 73,33 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tinggi} &= > \{(M_i + 1(SD_i))\} \\ &= \{60 + 1(13,33)\} \\ &= > 73,33 \end{aligned}$$

Berdasarkan kategori tersebut dapat dibuat distribusi frekuensi kecenderungan variabel komitmen karyawan sebagai berikut:

Tabel 14. Kategori Kecenderungan Variabel Komitmen Karyawan

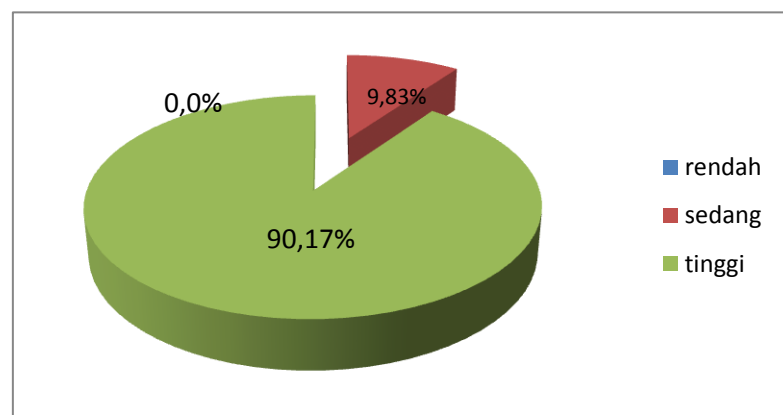
No	Interval	Frekuensi	Persentase (%)	Kategori
1	< 46,67	0	0,0	Rendah
2	46,67-73,33	17	9,83	Sedang
3	> 73,33	156	90,17	Tinggi
Jumlah		173	100	

Sumber: Data Primer yang diolah, 2014

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa karyawan yang memberikan penilaian terhadap variabel Komitmen Karyawan dalam kategori rendah sebanyak 0 karyawan (0,0%), kategori sedang sebanyak 17 karyawan

(9,83%) dan kategori tinggi sebanyak 156 karyawan (90,17%). Jadi dapat disimpulkan bahwa kecenderungan variabel komitmen karyawan berada pada kategori tinggi sebanyak 156 karyawan dengan persentase 90,17%.

Kategorisasi kecenderungan variabel komitmen karyawan disajikan dalam bentuk diagram berikut ini:



Gambar. 5. Diagram Lingkaran Kecenderungan Variabel Komitmen Karyawan

3. Kinerja Karyawan

Kuisisioner variabel kinerja karyawan terdiri dari 17 item pertanyaan dengan skor tertinggi adalah 85, sedangkan skor terendah adalah 59. Untuk mengetahui jumlah interval digunakan rumus Struges (*struges rule*), yaitu $K = 1 + 3,3 \text{ Log } n$, dimana n adalah jumlah responden yang diteliti yaitu sejumlah 173 responden.

$$K = 1 + 3,3 \text{ Log } 173$$

$$K = 1 + 3,3 \text{ Log } (2,2380)$$

$$K = 1 + 7,3854$$

$$K = 8,3854$$

Interval kelas yang diperoleh sebanyak 8. Rentang data adalah nilai maksimum dikurangi nilai minimum $(85-59)+1= 27$. Panjang kelas didapatkan dari rentang dibagi dengan jumlah kelas $(27:8)= 3,5$ dibulatkan menjadi 4.

Distribusi frekuensi variabel kinerja karyawan berdasarkan kelas interval dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 15. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan

No	Interval skor	Frekuensi	Persentase (%)
1	57-60	2	1,2
2	61-64	27	15,6
3	65-68	9	5,2
4	69-72	22	12,71
5	73-76	53	30,6
6	77-80	30	17,2
7	81-84	25	14,4
8	85-88	5	3
	Jumlah	173	100,0

Sumber: Data Primer yang diolah, 2014

Tabel di atas menunjukkan bahwa frekuensi paling besar adalah 53 pada interval 73-76 dengan persentase 30,6%, sedangkan frekuensi paling rendah yaitu sebanyak 2 yang terdapat pada interval 57-60 dengan persentase 1,2%.

Untuk mengetahui kecenderungan variabel kinerja karyawan terlebih dahulu menghitung Mean Ideal (Mi) dan Standar Deviasi Ideal (SDi) sehingga diperoleh hasil sebagai berikut:

$$\text{Mean Ideal} = \frac{1}{2} (85 + 17) = 51$$

$$\text{Standar Deviasi Ideal} = \frac{1}{6}(85-17) = 11,33$$

Berdasarkan perhitungan M_i dan SD_i di atas, kategori variabel kinerja karyawan dapat dibagi menjadi tiga kelas sebagai berikut:

$$\begin{aligned}\text{Rendah} &= < \{(M_i - 1(SD_i))\} \\ &= < \{(51 - 1(11,33))\} \\ &= < 39,67\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Sedang} &= \{M_i - 1(SD_i)\} \text{ s/d } \{M_i + 1(SD_i)\} \\ &= \{51 - 1(11,33)\} \text{ s/d } \{51 + 1(11,33)\} \\ &= 39,67 \text{ s/d } 62,33\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Tinggi} &= > \{M_i + 1(SD_i)\} \\ &= > \{51 + 1(11,33)\} \\ &= > 62,33\end{aligned}$$

Berdasarkan kategori tersebut dapat dibuat distribusi frekuensi kecenderungan variabel kinerja karyawan sebagai berikut:

Tabel 16. Kategori Kecenderungan Variabel Kinerja Karyawan

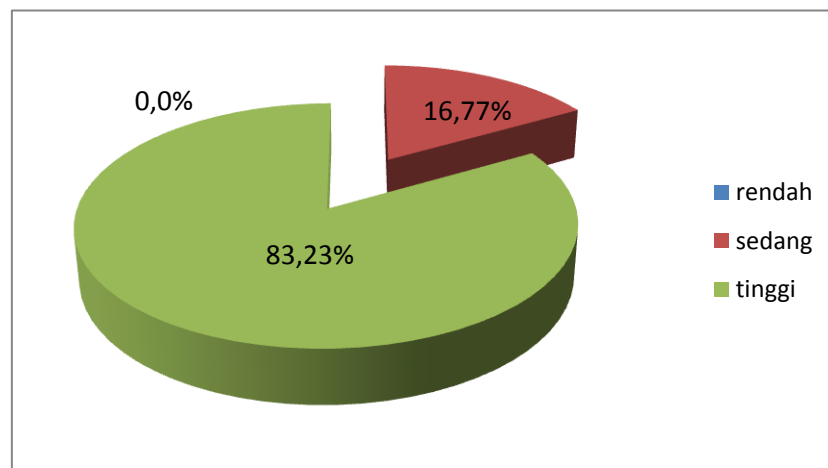
No	Interval	Frekuensi	Persentase (%)	Kategori
1	< 39,67	0	0,0	Rendah
2	39,67-62,33	29	16,77	Sedang
3	>62,33	144	83,23	Tinggi
Jumlah		173	100%	

Sumber: Data Primer yang diolah, 2014

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa karyawan yang memberikan penilaian terhadap variabel kinerja karyawan dalam kategori rendah sebanyak 0 karyawan (0,0%), kategori sedang sebanyak 29

karyawan (16,77 %) dan kategori tinggi sebanyak 144 karyawan (83,23%).
Jadi dapat disimpulkan bahwa kecenderungan variabel kinerja karyawan pada kategori tinggi sebanyak 144 karyawan dengan persentase 83,23%.

Kategorisasi kecenderungan variabel kinerja karyawan disajikan dalam bentuk diagram lingkaran berikut ini:



Gambar 6. Diagram Lingkaran Kecenderungan Variabel Kinerja Karyawan

C. Pengujian Prasarat Analisis

Uji prasarat analisis data dipergunakan sebelum melakukan pengujian hipotesis. Uji prasarat tersebut meliputi uji normalitas, uji linieritas, uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas.

1. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah berdistribusi normal atau berdistribusi tidak normal. Pengujian dengan menggunakan nilai *critical ratio skewness*. Evaluasi normalitas dilakukan dengan menggunakan

kriteria *critical ratio skewness* value sebesar ± 2.58 pada tingkat signifikasi 0,01. Data dapat disimpulkan mempunyai distribusi normal jika nilai *critical ratio skewness* dibawah harga mutlak 2.58.

Uji normalitas dilakukan dengan bantuan program AMOS 21.0. hasil uji normalitas data ditunjukkan oleh tabel di bawah ini:

Tabel 17. Uji Normalitas

Variable	skew	c.r.	kurtosis	c.r.	Keterangan
X	-,060	-,316	-,776	-2,060	Normal
Y1	,808	1,286	,053	,142	Normal
Y2	,328	1,740	-,705	-1,870	Normal
Multivariate			-1,846	-2,191	Normal

Sumber: Output AMOS

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *critical ratio skewness* (-2,060, 0,142, -1,870, -2,191) menunjukkan bahwa data secara univariate dan multivariate dikatakan normal.

2. Uji Linieritas

Uji Linieritas digunakan untuk mengetahui apakah variabel bebas dan variabel terikat terdapat hubungan linier atau tidak. Kriteria hubungan antara variabel bebas dan terikat dikatakan linier jika nilai signifikasinya lebih besar dari 0,05. Ringkasan hasil uji linieritas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 18. Uji Linieritas

Variabel	Eta	F hitung	Signifikasi	Keterangan
$Y1 \leftarrow X$	0,967	0,967	0,514	Linier
$Y2 \leftarrow X$	1,085	1,085	0,367	Linier
$Y2 \leftarrow Y1$	0,699	0,699	0,881	Linier

Sumber: Output *SPSS 17.00*

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa semua variabel mempunyai sig F (0,514, 0,367, 0,881 > 0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa data bersifat linier.

3. Uji *Outlier*

Outlier adalah kondisi observasi dari suatu data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Hair et al) dalam buku Imam Gozhali (2013: 85). Deteksi terhadap *multivariate outlier* dilakukan dengan memperhatikan nilai *mahalonabis distance*. *Mahalonabis distance* digunakan untuk mengukur jarak skor hasil observasi terhadap nilai *centroidnya*. Arbuckle dalam bukunya (Imam Ghozali, 2013: 85) mencatat bahwa walaupun nilai p1 diharapkan bernilai kecil, tetapi nilai kecil pada kolom p2 menunjukkan observasi yang jauh dari nilai *centroidnya* dan dianggap *outlier* serta harus dibuang (didrop) dari analisis. Nilai p1 dan p2 <0,050 menunjukkan bahwa data *outlier*.

Uji *outlier* dilakukan dengan bantuan program AMOS 21.0. Hasil uji *outlier* data ditunjukkan oleh tabel berikut ini:

Tabel. 19 Uji Outlier

Observation Number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
63	10,717	0,013	0,032
66	8,583	0,035	0,046
72	8,164	0,043	0,080
44	8,144	0,043	0,083

Sumber: Output AMOS

Berdasarkan tabel diatas, maka data yang dianggap *outlier* adalah observasi nomer 63, 66, 72 dan 44 sehingga sebelum dilakukan analisis selanjutnya data tersebut *didrop* atau dibuang. Data *outlier* yang tidak *didrop* atau dibuang dikhawatirkan akan menghasilkan hasil analisis yang bias.

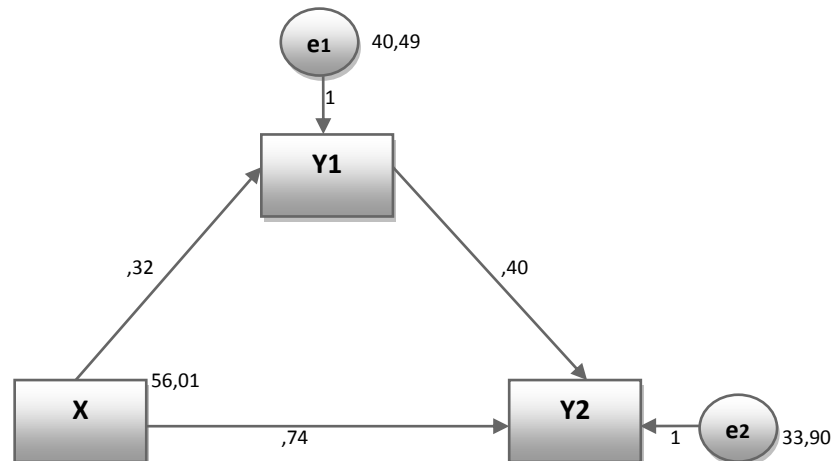
D. Analisis Jalur dan Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis jalur dengan bantuan program AMOS 21.0. Adapun langkah-langkah dalam analisis jalur adalah sebagai berikut:

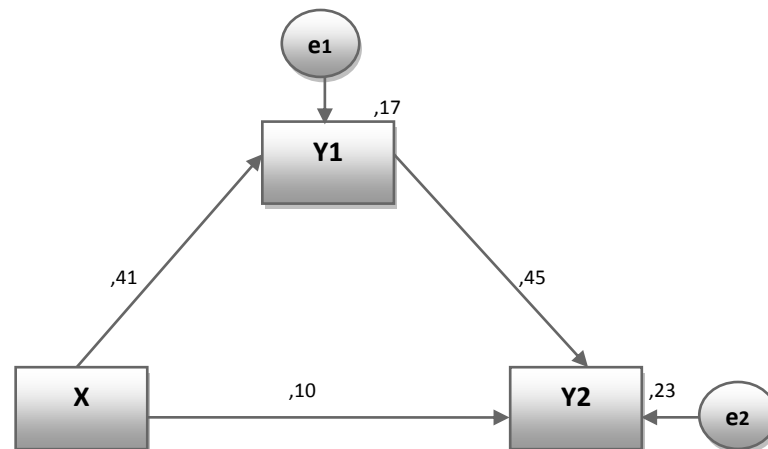
1. Model *Structural* Analisis Jalur

Berdasarkan analisis yang dilakukan dengan AMOS 21.0 diperoleh model jalur sebagai berikut:

Unstadardized Estimates



Standardized Estimates



Gambar 7. Model Struktural Analisis Jalur *Standardized Estimate*

Keterangan:

X = Gaya Kepemimpinan

Y1 = Komitmen Karyawan

Y2 = Kinerja Karyawan

e1 = error untuk variabel komitmen karyawan

e2 = error untuk variabel kinerja karyawan

2. Menilai Kriteria *Goodness of Fit*

Untuk menilai data yang akan diolah memenuhi asumsi model persamaan struktural.

a. Uji *Offending Eatimate*

Berdasarkan hasil pengujian kelayakan model yang dilakukan dengan AMOS 20.0 untuk *full model* diperoleh hasil sebagai berikut:

1) Nilai *Variance error* semua bernilai positif, yaitu:

Tabel. 20 Uji *Variance*

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X	56,015	6,040	9,274	***	par_4
e1	40,491	4,836	9,274	***	par_5
e2	33,896	3,655	9,274	***	par_6

Sumber: Output Amos

Tabel diatas menunjukkan bahwa *variance error* pada kolom estimate tidak bernilai negatif yaitu e1 sebesar 4,836 dan e2 sebesar 3,655.

2) *Standardized coefficient* yang jauh dari mendekati 1,0 yang terlihat dari tabel dibawah ini:

Tabel. 21 *Standardized Regression Weights*

	Estimate
Y1 <--- X	0,414
Y2 <--- Y1	0,446
Y2 <--- X	0,099

Sumber: Output Amos

Tabel diatas menunjukkan bahwa standardized coefficient untuk masing-masing jalur jauh dari 1,0.

- 3) Tidak adanya standar error yang tinggi (mendekati 1,0). Hal itu dapat ditunjukkan dari tabel dibawah ini:

Tabel. 22 Regression Weights

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y1 <--- X	,319	,072	2,188	***	par_1
Y2 <--- Y1	,403	,054	3,077	***	par_2
Y2 <--- X	,074	,059	1,065	,248	par_3

Sumber: Output Amos

Berdasarkan tabel diatas, nilai standar error (S.E) tidak ada yang mendekati 1,0 yaitu masing-masing sebesar 0,072, 0,054, 0,059.

Berdasarkan uji *offending estimate*, menunjukkan bahwa estimasi koefisien baik dalam model struktural dan model pengukuran yang nilainya di atas batas yang dapat diterima, maka langkah selanjutnya adalah melakukan penilaian *overall model fit* dengan berbagai kriteria penilaian model fit.

b. Penilaian *Overall Model Fit*

Penilaian *Overall Model Fit* mengukur kesesuaian input observasi atau sesungguhnya (matrik kovarian atau korelasi) dengan prediksi dari model yang diajukan (proposed model). Dalam penelitian ini, ukuran *goodness of fit* menggunakan ukuran *absolute fit measure*

yaitu mengukur *fit* secara keseluruhan. Berdasarkan analisis dengan bantuan program AMOS 21.0 diperoleh indeks-indeks *goodness of fit* sebagai berikut:

Tabel. 23 Kriteria *Goodness of Fit*

Kriteria indeks ukuran	Nilai acuan	Value	Keterangan
<i>Chi square</i>	Rendah	7,015	Kurang Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,000	Kurang Baik
NFI	$> 0,900$	1,000	Baik
PNFI	$> 0,900$	0,000	Kurang Baik
TLI	$> 0,900$	0,000	Kurang Baik
CMIN	< 2	1,000	Baik
RMSEA	$\leq 0,080$	0,402	Kurang Baik

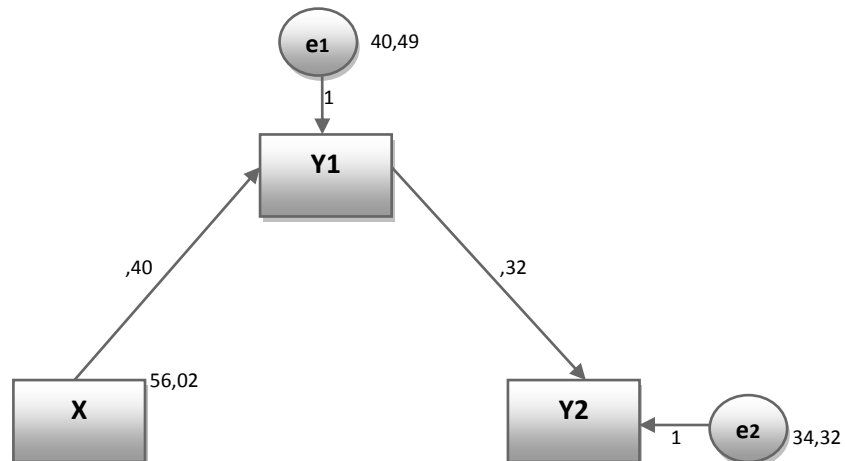
Sumber: Output Amos

Berdasarkan tabel diatas, pengujian *goodness of fit* banyak yang menunjukkan nilai tidak baik yaitu nilai *chi-square*, probability, PNFI, TLI, dan RMSEA. Hal ini menunjukkan bahwa model yang diajukan tidak *fit* sehingga model perlu dimodifikasi.

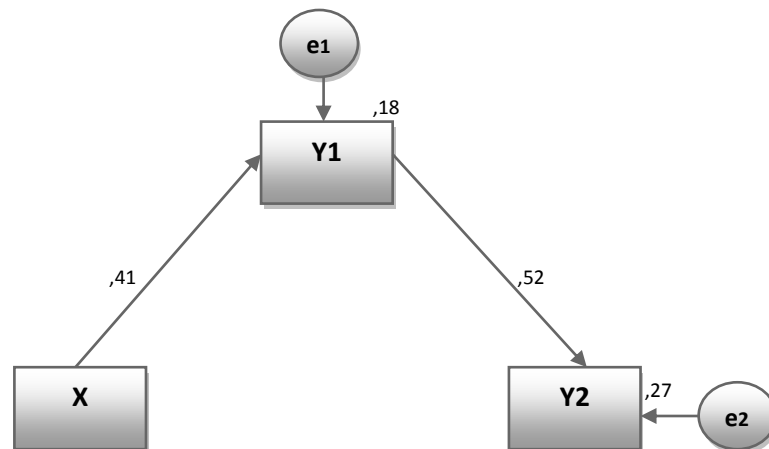
3. Model *Structural Analisis Jalur* Modifikasi Model

Berdasarkan analisis yang dilakukan dengan program AMOS 21.0 diperoleh model jalur modifikasi sebagai berikut:

Unstandardized Estimates



Standardized Estimates



Gambar 8. Model *Structural* Analisis Jalur Modifikasi Model Standardized Estimates

Keterangan:

X = Gaya Kepemimpinan

Y1 = Komitmen Karyawan

Y2 = Kinerja Karyawan

e1 = error untuk variabel Komitmen Karyawan

e2 = error untuk variabel Kinerja Karyawan

4. Menilai Kriteria *Goodness of Fit* Modifikasi Model

Untuk menilai data yang akan diolah memenuhi asumsi model persamaan structural.

a. Uji *Offending Estimate*

Berdasarkan analisis dengan AMOS 21.00 untuk model yang telah dimodifikasi diketahui bahwa:

- 1) Nilai Variance error semua bernilai positif, yaitu:

Tabel 24. Uji Variance

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X	56,015	6,040	9,274	***	par_4
e1	40,491	4,836	9,274	***	par_5
e2	33,896	3,655	9,274	***	par_6

Sumber: Output Amos

Tabel diatas menunjukkan bahwa *variance error* pada kolom *estimate* tidak bernilai negatif yaitu e1 sebesar 4,836 dan e2 sebesar 3,655.

- 2) *Standardized coefficient* yang jauh dari mendekati 1,0, yaitu:

Tabel 25. Standardized Regression Weights

	Estimate
Y1 <--- X	,438
Y2 <--- Y1	,510

Sumber: Output Amos

Tabel diatas menunjukkan bahwa *standardized coefficient* untuk masing-masing jalur jauh dari 1,0.

3) Tidak adanya *standar error* yang tinggi (mendekati 1,0). Hal

ini dapat ditunjukkan dari tabel di bawah ini:

Tabel 26. Regression Weights

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y1 <--- X	,399	,052	2,188	***	par_1
Y2 <--- Y1	,449	,068	3,004	***	par_2

Sumber: Output Amos

Berdasarkan tabel diatas nilai *standar error* (S.E) tidak ada yang mendekati 1,0, yaitu masing-masing sebesar 0,052; 0,068.

Uji *offending estimate*, menunjukkan bahwa estimasi koefisien baik dalam model *structural* dan model pengukuran yang nilainya diatas batas yang dapat diterima. Setelah tidak ada lagi *offending estimate* dalam model, maka langkah selanjutnya adalah melakukan penilaian *overall model fit* dengan berbagai kriteria model fit.

b. Penilaian *Overall Model Fit* Modifikasi Model

Penilaian *overall model fit* mengukur kesesuaian input observasi atau sesungguhnya (matrik kovarian atau korelasi) dengan prediksi dari model yang dimodifikasi kemudian diajukan (*proposed model*). Berdasarkan analisis dengan bantuan program AMOS 21.0 diperoleh indeks-indeks goodness of fit sebagai berikut:

Tabel 27. Kriteria *Goodness of Fit*

Kriteria indeks ukuran	Nilai acuan	Nilai hitung	Keterangan
<i>Chi square</i>	Rendah	1,000	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,243	Baik
NFI	$>0,900$	0,980	Baik
PNFI	$>0,900$	0,927	Baik
TLI	$>0,900$	0,987	Baik
CMIN	< 2	1,005	Baik
RMSEA	$\leq 0,080$	0,035	Baik

Sumber: Output Amos

Berdasarkan tabel diatas, penilaian *goodness of fit* menunjukkan semua nilai baik. Hal ini menunjukkan bahwa model yang telah diajukan *fit*.

5. Pengujian Hipotesis

Untuk menerjemahkan hipotesis yaitu dengan melihat *critical ratio* (C.R) dan dengan nilai probabilitas dengan taraf signifikasi t-tabel sebesar 1,995 dan 0,05. Nilai C.R $> 1,995$ dan nilai probabilitasnya $<$ taraf signifikasi 0,05 dianggap berpengaruh (H_a : diterima dan H_0 : ditolak). Sebaliknya, apabila niali CR $> 1,995$ dan nilai probabilitasnya $>$ taraf signifikasi 0,05 (H_a : ditolak dan H_0 : diterima).

a. Efek Langsung

Tabel Efek Langsung Sebelum Revisi Model

Tabel 28. Efek Langsung

	Estimate	S.E	P	C.R	Prob
Y1 \leftarrow X	,319	,052	0,414	2,188	***
Y2 \leftarrow Y1	,403	,054	0,446	3,077	***
Y2 \leftarrow X	,074	,059	0,099	1,065	,248

Sumber: Output Amos

Tabel Efek Langsung Sesudah Revisi Model

Tabel 29. Efek Langsung

	Estimate	S.E.	P	C.R	Prob
Y1 \leftarrow X	,399	,052	0,438	2,188	***
Y2 \leftarrow Y1	,449	,068	0,510	3,004	***

Sumber: Output Amos

1) Y1 \leftarrow X

Efek langsung X terhadap Y1 baik itu sebelum maupun setelah revisi model bersifat positif secara statistik. Mengingat setelah revisi merupakan model yang fit, maka besarnya efek langsung X terhadap Y1 adalah $P^2 = 0,414^2 = 0,171$ atau 17%. Efek langsung tersebut memiliki C.R = 2,188 (Prob = 0,001 < 0,005) menunjukkan bahwa X berpengaruh terhadap Y1.

2) $Y2 \leftarrow X$

Efek Langsung X terhadap Y2 sebelum revisi model bersifat lemah secara statistik. Besarnya efek langsung X terhadap Y2 adalah $P^2 = 0,099^2 = 0,0981$ atau 0,10. Efek langsung tersebut memiliki C.R = 1,065 (Prob = 0,248 > 0,05) menunjukkan bahwa X tidak berpengaruh terhadap Y2.

3) $Y2 \leftarrow Y1$

Efek langsung Y1 terhadap Y2 baik itu sebelum dan setelah revisi model bersifat positif secara statistik. Besarnya efek langsung Y1 terhadap Y2 = $P^2 = 0,510^2 = 0,26$ atau 26%. Efek langsung tersebut mempunyai C.R = 3,004 (Prob = 0,001 < 0,005) menunjukkan bahwa Y1 berpengaruh terhadap Y2. Dengan adanya Y1 maka pengaruh langsung dari X menuju Y2 menjadi pengaruh tidak langsung, dengan kata lain Y1 merupakan perantara atau *intervening*.

b. Efek Tidak Langsung (Dimediasi)

Tabel 30. Efek Tidak Langsung

Model	Estimate	S.E	P	C.R	Prob
Sebelum direvisi	0,104	0,59	0,211	3,343	****
Setelah direvisi	0,334	0,59	0,226	3,472	****

Sumber: Output Amos

Besarnya efek tidak langsung X terhadap Y2 dengan adanya mediasi sebesar $P^2 = 0,226^2 = 0,051$ atau 5,1%. Meskipun

efeknya dapat dikatakan lemah, namun Y1 merupakan perantara secara statistik. Koefisien jalur $P = 0,226$ ($C.R = 3,472$, $Prob = 0,001 < 0,05$) menunjukkan bahwa terdapat efek tidak langsung X terhadap Y2 melalui mediasi Y1. Penggunaan koefisien jalur setelah revisi lebih tepat karena model yang fit karena sesuai uji model, model sebelum direvisi dinyatakan kurang fit.

E. Pembahasan Hasil Penelitian

Setelah dilakukan analisis statistik untuk menguji hipotesis, pada bagian ini akan dilakukan pembahasan. Untuk menjelaskan pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan (X) terhadap Komitmen Karyawan (Y1) dan Kinerja Karyawan (Y2).

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Karyawan.

Dari hasil pengujian, diperoleh nilai koefisien jalur standar sebesar 0,414 dan *critical ratio* 2,188, Probabilitas sebesar 0,001 ($p < 0,005$) yang berarti bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen karyawan. Alasan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen karyawan adalah atasan memiliki sikap tegas, cakap dan membantu karyawan dalam mengatasi permasalahan perusahaan sehingga komitmen karyawan perusahaan meningkat.

Hal ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Nurjanah (2008) dalam Tesis yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya

Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dalam meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada Biro Lingkup Departemen Pertanian Semarang).

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.

Dari hasil pengujian diperoleh koefisien jalur standar sebesar 0,099 dan *critical ratio* 1,065. Probabilitas sebesar 0,248 ($p > 0,05$) yang berarti gaya kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi gaya kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui perantara komitmen karyawan yaitu sesuai dengan analisis jalur dengan koefisien jalur standar sebesar 0,226 dan *critical ratio* 2,152 ($p < 0,05$). Hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat efek tidak langsung dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui perantara komitmen karyawan.

Hal ini didukung dalam penelitian Muhammad Fauzan Baihaqi (2010) dalam skripsinya yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening”.

3. Pengaruh Komitmen Karyawan terhadap Kinerja Karyawan.

Dari pengujian diperoleh koefisien jalur standar sebesar 0,510 dan *critical ratio* 3,004. Probabilitas 0,001 ($p < 0,005$) yang berarti bahwa Komitmen Karyawan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Alasan Komitmen Karyawan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan yaitu

setelah Komitmen Karyawan mengalami peningkatan maka secara signifikan akan meningkat. Peningkatan Kinerja akan berpengaruh terhadap produktifitas kerja di perusahaan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan. Hal ini dibuktikan dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur standar sebesar 0,414, *critical ratio* 2,188 dan probabilitas sebesar 0,001.
2. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur standar sebesar 0,099, *critical ratio* 1,065 dan probabilitas sebesar 0,248. Akan tetapi gaya kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan sebagai variabel perantara dan hubungannya bersifat positif. Hal ini dapat dilihat dari hasil perhitungan nilai koefisien jalur standar sebesar 0,226, *critical ratio* 2,152 dan probabilitas sebesar 0,001.
3. Komitmen karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur standar 0,510, *critical ratio* 3,004 dan probabilitas sebesar 0,001.

B. Saran

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan di atas maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Manajer PT. Kosoema Nanda Putra perlu mempertahankan dan meningkatkan gaya kepemimpinan direktif, karena gaya kepemimpinan tersebut terbukti dapat meningkatkan komitmen karyawan di PT. Kosoema Nanda Putra Klaten. Gaya direktif di perusahaan tersebut dimana pemimpin memberitahukan jadwal kerja yang harus diselesaikan, standar kerja, serta memberikan bimbingan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas tersebut. Hal ini sesuai dengan tujuan perusahaan yaitu meningkatkan laba, mengembangkan perusahaan.
2. Manajer PT. Kosoema Nanda Putra perlu mengembangkan secara luas gaya kepemimpinan direktif seperti membantu karyawan, perencanaan tujuan organisasi, koordinasi dan pengawasan yang terbukti berpengaruh terhadap komitmen karyawan sehingga meningkatkan kinerja yang berdampak terhadap peningkatan produktivitas kerja perusahaan, sehingga produk yang dihasilkan meningkat hal ini sesuai tujuan perusahaan tersebut.
3. PT. Kosoema Nanda Putra sebagai perusahaan besar seharusnya lebih mengembangkan kepemimpinan direktif dan suportif, seperti memotivasi karyawan, membantu mengatasi kesulitan dalam menyelesaikan tugas

perusahaan, memberikan balas jasa kepada karyawan berprestasi guna meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja sehingga menimbulkan rasa tanggung jawab atas pekerjaannya.

C. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini masih mempunyai keterbatasan yaitu:

1. Penelitian ini hanya menggunakan kuisioner yang dibagikan kepada responden sehingga kesimpulan yang dapat diambil hanya berdasarkan pada data yang dikumpulkan melalui kuisioner tersebut.
2. Adanya keterbatasan penelitian dengan menggunakan kuisioner yaitu jawaban bersifat subyektif.
3. Peneliti selanjutnya yang berminat meneliti tentang gaya kepemimpinan dapat menambah variabel lain untuk menyempurnakan hasil penelitian, gaya kepemimpinan bukan faktor yang tunggal untuk menjelaskan komitmen karyawan dan kinerja karyawan sehingga gaya kepemimpinan dapat berpengaruh secara signifikan, faktor itu antara lain budaya organisasi, produktifitas, rasa percaya diri.
4. Penelitian ini hanya dilakukan di PT. Kosoema Nanda Putra Klaten sehingga data yang didapatkan berlaku untuk gaya kepemimpinan di PT. Kosoema Nanda Putra Klaten saja. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat menambah sampel penelitian sehingga data yang didapatkan dapat digeneralisasikan.

5. Data yang disajikan dalam latar belakang masalah masih berskala makro nasional dan belum merujuk pada permasalahan mikro di PT. Kosoema Nanda Putra Klaten.

DAFTAR PUSTAKA

- Alena. 2011. <http://kebijakandanstrategibisnis/artikel.com>. Diakses tanggal 19 April 2013.
- Anonim. <http://jurnal.pdii.lipi.go.id/admin/jurnal/517065173.pdf>. Diakses tanggal 21 April 2012.
- . Pemimpin yang memiliki strategi. www.kemalsamboel.com. Diakses 21 April 2012
- . 10 Aspek Kepemimpinan. www.mangaben.multiply.com. Diakses 21 April 2012
- Bambang, Guritno dan Waridin. 2005. Pengaruh Persepsi Karyawan mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja. *JRBI*. Vol 1. No 1. Hal:63-74.
- Challagalla dan Servani. 1996. Learning and Leadership of Salespeople: The Role of Supervisor. *Journal Management*.
- Cristy, Damayanti. *Macam-macam gaya kepemimpinan*. <http://saurisofyan.blogspot.com/2010/01/1.html>. Diakses 21 April 2012.
- Darwinto. 2008. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi untuk meningkatkan Kinerja Karyawan. *Thesis*. <http://eprints.undip.ac.id/16933/1/DARWITO.pdf> Diakses 21 April 2012.
- Edy, Suandi. 2012. *Menyiasati Bisnis di Tengah Krisis*. Edysuandi.staff.uui.ac.id. Diakses 25 Januari 2014
- Edy, Sutrisno. 2010. *Budaya Organisasi*. Cetakan ke-1. Jakarta: Kencana Media Group.
- Hakim, Abdul. 2006. Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan dan Telekomunikasi Provinsi Jawa Tengah. *JRBI*. Vol 2. No 2. Hal: 165-180.
- Imam, Ghazali. 2013. *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 21.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Irham Fahmi. 2012. *Manajemen Kepemimpinan Teori dan Aplikasi*. Bandung: ALFABETA.
- James, Et Al. 1996. *Managemen Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Prenhalindo.
- Jewell, L.L dan Marc, Siegal. 1998. *Psikologi Industri atau Organisasi Modern: Terjemahan Hadyana Pudjatkama dan Meitasari*. Jakarta: Pustaka Arcan.
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. 2005. *Perilaku Organisasi*, Buku 1 Edisi Kelima. Jakarta: Salemba Empat.
- Luthans, Fred. 1992. *Perilaku Organisasi*. Edisi ke Sepuluh. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Mowdey, Et Al. 1979. *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. San Diego, CA: Academic Press.
- Nurjanah. 2008. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Thesis*. <http://eprints.undip.ac.id/16934/NURJANAH.pdf>. Diakses 21 April 2012.
- Regina, Aditya Reza. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara. *Skripsi*. (http://eprints.undip.ac.id/24466/1/skripsiREGINA_ADITYA_REZA.pdf.) Diakses pada tanggal 21 April 2012.
- Rifai, Veithzal dan Bashri. 2005. *Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rifai, Veithzal dan Dedy Mulyadi. 2010. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Bandung: CV. Alfabeta
- Robert, Keller. 1992. Job Involvement and Organizational Fredictor of Job Performance: A Study of Scientict Engineers. *Journal of Applied Psycholody*. Vol. 82, No. 4.
- Saifudin, Anwar. 2003. *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sekaran U. 2002. Reaearch Methods for Bussines. *Metodologi Penelitian Bisnis Edisi 4 Jilid 1*. Jakarta: Salemba Empat.

- Siagian, Sondang. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Singgih, Santoso. 2012. *Analisis SEM Menggunakan AMOS*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Jakarta: Alfabeta.
- , 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Jakarta: Alfabeta.
- , 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Jakarta: Alfabeta.
- Suhana. 2007. Relationship Analysis of Leadership Style, HRM Practices, Organizational culture, Commitment and Performance (Study in People Crediting Bank (BPR) in Central Java). *USAHAWAN No 10. Th. XXXVI*. Oktober 2007. Hal. 47-53.
- Suharsimi Arikunto. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- , 2014. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Surya, Dharma.(2011). *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Tennessee, Handriar.(www.digilib.uns.ac.id/laporanmagang.pdf/). Diakses pada 20 Oktober 2013.
- Tika, P. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Wirjana dan Prof. Dr. Susilo Supardo. (2006). *Kepemimpinan Dasar-dasar dan Pengembangannya*. Edisi II. Yogyakarta: C.V Andi Offset.
- Yukl, Gary A. 1989. Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, Vol 15. No. 2, 251-289.

LAMPIRAN

Lampiran 1

Angket Uji Coba Instrumen

Kepada:

Yth. Karyawan Operator Tenun

di PT. Kosoema Nanda Putra Klaten

Assalamu'alaykum Warahmatullah Wabarakatuh

Perkenankanlah pada kesempatan ini saya Eny Widya Hastutik Mahasiswa Pendidikan Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta meminta sedikit waktu Bapak/Ibu/Saudara/i untuk mengisi angket penelitian "Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen dan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Kosoema Nanda Putra Klaten). Data yang Bapak/Ibu/Saudara/i berikan akan terjaga kerahasiaannya dan semata-mata demi kepentingan penelitian. Sehingga diharapkan Bapak/Ibu/Saudara/i mengisi angket ini apa adanya.

Akhir kata, Saya mengucapkan terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i yang telah meluangkan waktu untuk mengisi angket ini.

Wassalamu'alaykum Warahmatullah Wabarakatuh

Klaten, 16 Oktober 2014

(Eny Widya Hastutik)

A. Identitas Responden (Boleh tidak di isi)

Nama :

Alamat :

B. Petunjuk pengisian kuisioner

Berilah tanda (✓) pada kolom yang telah tersedia sesuai dengan pandangan saudara/i, penilaian dilakukan berdasarkan skala berikut:

1. SS : Sangat Setuju**2. S : Setuju****3. N : Netral****4. TS : Tidak Setuju****5. STS : Sangat Tidak Setuju****C. Kuisioner****I. Angket Variabel Gaya Kepemimpinan**

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Pemimpin bersedia turun tangan langsung untuk melakukan pengecekan atau peninjauan keadaan dilapangan					
2.	Pemimpin jarang memberikan instruksi, saran dan penjelasan kepada bawahannya					
3.	Pemimpin berperilaku adil kepada semua bawahannya					
4.	Pemimpin tidak membedakan bawahannya					
5.	Pemimpin melakukan pendekatan untuk meyakinkan dan mempengaruhi bawahannya sesuai dengan karakteristik bawahan					

6.	Pemimpin mengupayakan kesan positif kepada bawahan dalam berinteraksi					
7.	Pemimpin memberikan masukan terkait kesulitan yang dihadapi bawahan					
8.	Pemimpin tidak memberikan dukungan semangat ketika bawahannya mengalami kesulitan					
9.	Pemimpin mengapresiasi bawahan yang menyelesaikan pekerjaan tepat waktu					
10.	Pemimpin tidak memberikan ruang kepada bawahan untuk mengembangkan kariernya di perusahaan					
11.	Pemimpin jarang memberikan penghargaan kepada bawahan yang berprestasi					
12.	Pemimpin mampu mencocokkan karakteristik pekerjaan yang cocok untuk bawahannya guna meningkatkan kinerja					
13.	Pemimpin tidak mempedulikan keadaan bawahannya					
14.	Pemimpin menginginkan informasi yang dibutuhkan secara runtut dan sistematis					
15.	Pemimpin bersikap menuntut kepada bawahan untuk bekerja secara sistematis dan diawasi ketat					
16.	Pemimpin bersikap tegas dalam menegur kinerja dan sikap kerja bawahannya yang bermasalah					
17.	Pemimpin memberikan sanksi yang tegas terhadap bawahannya yang bermasalah					
18.	Pemimpin tidak memberikan kesempatan bawahan untuk ikut serta dalam mengambil keputusan					
19.	Pemimpin bersikap demokratis dalam membuat kebijakan					

	perusahaan					
20.	Pemimpin tidak memperhatikan masukkan bawahannya dalam mengambil keputusan dan kebijakan perusahaan					
21.	Pemimpin sigap dalam mengambil dan memanfaatkan peluang yang menguntungkan perusahaan					
22.	Pemimpin mengutamakan kemajuan organisasi perusahaan yang dipimpinnya					
23.	Pemimpin menampilkan sikap yang menunjukkan keyakinan dan kepercayaan akan dirinya sendiri					
24.	Pemimpin memiliki sikap pemberani dan percaya diri dalam mengambil keputusan					
25.	Pemimpin kurang memiliki kecakapan dalam menyelesaikan permasalahan didalam perusahaan					
26.	Pemimpin mampu menyelesaikan permasalahan perusahaan dengan baik					
27.	Pemimpin mampu mengidentifikasi permasalahan yang kompleks dalam perusahaan					
28.	Pemimpin memberikan tugas yang melebihi target					
29.	Pemimpin memberikan tugas sesuai kemampuan bawahannya					
30.	Pemimpin berharap tugas yang dibebankan kepada bawahan diselesaikan tepat waktu					
31.	Pemimpin memberikan beban kerja yang terlalu tinggi sehingga tidak dapat diselesaikan tepat waktu					
32.	Pemimpin jarang aktif mengikuti forum-forum penting guna memperbarui pengetahuan terkait kemajuan organisasi					
33.	Pemimpin memberikan pelatihan					

	sesuai dengan kebutuhan bawahannya					
34.	Pemimpin aktif mengikuti pertemuan dengan instansi lain guna meningkatkan kerjasama					

II. Angket Variabel Komitmen

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Saya merasa menjadi bagian dari perusahaan ini					
2.	Saya merasa perusahaan ini rumah kedua saya					
3.	Saya merasa bosan bekerja diperusahaan ini					
4.	Saya tidak bangga bekerja diperusahaan ini					
5.	Saya ingin pindah dari perusahaan ini apabila ada yang menawarkan pekerjaan bagi saya yang lebih menguntungkan					
6.	Saya bangga bercerita pada orang lain bahwa saya adalah bagian dari perusahaan ini					
7.	Saya tidak bangga menceritakan perusahaan ini kepada orang lain					
8.	Saya bercerita tentang perusahaan ini ke teman-teman sebagai perusahaan yang besar untuk bekerja					
9.	Masalah yang terjadi diperusahaan bukan masalah buat saya					
10.	Saya berusaha menjaga nama baik perusahaan tempat saya bekerja					
11.	Saya tidak ingin membangun perusahaan ini karena tidak memberikan manfaat buat saya					
12.	Saya ingin membangun perusahaan ini menjadi perusahaan yang lebih baik					
13.	Tidak ada alasan yang kuat bagi saya untuk tetap bekerja					

	diperusahaan ini					
14.	Masalah yang terjadi diperusahaan adalah masalah buat saya					
15.	Saya percaya bahwa bekerja diperusahaan ini akan membuat saya bahagia					
16.	Saya merasa tidak bahagia bekerja diperusahaan ini					
17.	Saya menerima dengan gembira apapun tugas yang diberikan kepada saya					
18.	Perusahaan ini telah memberikan banyak manfaat bagi hidup saya sehingga saya gembira					
19.	Saya tidak sejalan dengan semangat visi perusahaan tempat saya bekerja					
20.	Saya memiliki hubungan emosional diperusahaan tempat saya bekerja					
21.	Perusahaan ini merupakan tempat terbaik untuk saya bekerja					
22.	Saya lelah untuk terus bekerja diperusahaan tempat saya bekerja					
23.	Saya menikmati tugas-tugas yang diberikan kepada saya					
24.	Saya merasa beban kerja yang ditetapkan perusahaan terlalu berat buat saya					
25.	Saya berusaha menyelesaikan tugas perusahaan tepat waktu					

III. Angket Variabel Kinerja

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Saya mengerjakan pekerjaan saya dengan sangat teliti					
2.	Saya disiplin dalam bekerja					
3.	Terkadang saya suka menunda pekerjaan yang diberikan kepada saya					
4.	Saya mampu mengerjakan pekerjaan sesuai target yang ditentukan					

5.	Apapun pekerjaan yang diberikan kepada saya mampu saya kerjakan dengan baik					
6.	Terkadang saya merasa lelah menyelesaikan beban kerja yang diberikan kepada saya					
7.	Saya sering masuk dan pulang kerja pada waktunya					
8.	Saya terkadang meninggalkan tempat kerja tanpa izin					
9.	Saya hampir tidak pernah absen dari bekerja					
10.	Saya mengalami kesulitan dalam mendisiplinkan diri saya untuk tetap bekerja tanpa izin					
11.	Saya tidak pernah meninggalkan tempat kerja tanpa izin					
12.	Saya terbuka pada pendapat orang lain					
13.	Sering kami mengalami kesulitan untuk menyamakan pendapat ketika bekerjasama dalam menyelesaikan tugas perusahaan					
14.	Saya mampu bekerjasama dengan rekan kerja di perusahaan saya bekerja					
15.	Saya mengalami kesulitan untuk bekerjasama dengan rekan kerja di perusahaan tempat saya bekerja					
16.	Saya kurang memperhatikan keselamatan kerja untuk diri saya sendiri					
17.	Keselamatan kerja adalah hal yang penting untuk menjadi prioritas saya					
18.	Saya sering cuek terhadap hasil kerja yang saya selesaikan					
19.	Hasil pekerjaan yang diberikan kepada saya harus saya selesaikan dengan sebaik-baiknya					
20.	Saya termasuk orang yang memiliki daya kreatifitas yang tinggi					
21.	Saya hanya menjalankan pekerjaan					

	yang diberikan kepada saya tanpa mengembangkan kreatifitas					
22.	Saya berusaha menyelesaikan pekerjaan sebaik-baiknya meskipun mengalami kendala					
23.	Jika saya mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan, seringkali saya menyerah					
24.	Jika merasa lelah seringkali saya menghentikan pekerjaan saya					
25.	Saya mengerjakan pekerjaan saya meskipun lelah, karena saya pekerja yang profesional					

Lampiran 2

Rekapitulasi Hasil Uji Coba Instrumen

REKAPITULASI DATA HASIL UJI COBA INSTRUMEN

No	Gaya Kepemimpinan																																		Jumlah
	(GyKep)																																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	
1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	164
2	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	1	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	157
3	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	1	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	147
4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	1	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	154
5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	2	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	154
6	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	1	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	158
7	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	1	5	5	4	4	1	1	4	4	4	5	5	2	1	4	2	4	5	4	130
8	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	164
9	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	156
10	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	4	1	5	1	5	5	5	4	5	5	154
11	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	1	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	150
12	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	154
13	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	162
14	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	1	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	155
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	134
16	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	1	5	5	1	5	4	5	5	4	5	4	1	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	145
17	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	1	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	150
18	5	2	5	4	2	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	5	4	4	1	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	133
19	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	1	5	4	4	4	5	1	4	2	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	137
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	134
21	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	1	5	5	4	5	1	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	153
22	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	2	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	154

REKAPITULASI DATA HASIL UJI COBA INSTRUMEN

No	Gaya Kepemimpinan																																		Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	
23	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	165
24	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	163
25	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	2	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	152
26	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	2	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	160
27	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	2	1	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	155
28	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	163
29	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	1	5	5	5	4	1	2	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	4	5	149
30	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	1	4	5	5	5	1	1	4	5	5	4	5	2	1	4	2	5	5	5	141
Rerata	4,47	4,53	4,60	4,60	4,53	4,43	4,80	4,73	4,60	4,83	4,60	4,73	4,60	3,87	4,80	4,20	4,33	4,77	4,53	4,43	4,20	1,50	4,57	4,40	4,73	4,47	4,83	4,50	4,20	4,57	4,57	4,73	4,73	4,57	151,57

REKAPITULASI HASIL UJI COBA INSTRUMEN

No	Komitmen Karyawan																									Jumlah
	(KomKar)																									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
1	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	1	4	5	4	4	4	1	5	1	5	4	5	98
2	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	5	5	5	5	4	2	5	2	5	5	5	113
3	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	1	5	1	5	5	5	111
4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	5	5	4	5	4	2	5	1	5	5	5	110
5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	2	4	5	4	4	4	2	5	2	5	4	5	106
6	4	5	5	5	4	4	2	5	5	4	5	5	5	2	5	5	4	5	5	2	5	2	5	5	5	108
7	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	1	4	5	4	4	4	1	5	1	5	4	4	99
8	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	2	4	5	5	4	4	2	5	1	5	4	4	105
9	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	1	5	2	5	5	4	112
10	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	1	5	5	4	5	4	1	5	1	5	5	5	106
11	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	1	5	5	5	5	4	1	5	2	5	5	5	110
12	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	1	4	5	4	4	4	1	4	1	5	4	5	102
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	4	117
14	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	1	5	1	5	5	4	110
15	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	2	2	4	2	4	4	4	86
16	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	1	5	5	4	5	5	2	5	1	5	5	4	109
17	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	1	4	5	5	4	5	1	5	2	5	4	4	104
18	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	2	4	4	5	4	5	1	5	1	4	4	5	105
19	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	1	4	5	4	4	5	1	5	2	5	4	5	104

REKAPITULASI DATA HASIL UJI COBA INSTRUMEN

No	Komitmen Karyawan																									Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	25	25	
20	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	92
21	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	1	4	5	5	4	4	1	5	1	5	4	5	105
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	1	5	2	5	5	5	113
23	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	1	4	5	4	4	4	1	5	1	5	4	5	102
24	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	2	5	1	5	5	5	113
25	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	1	4	5	5	4	4	1	5	1	5	4	5	103
26	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4	5	4	4	5	2	5	2	5	4	4	109
27	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	1	5	1	5	5	5	113
28	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	5	1	5	5	5	114
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	1	5	1	5	5	5	113
30	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	1	4	5	5	4	4	1	5	1	5	4	4	103
Rerata	4,73	4,50	4,40	4,57	4,67	4,60	4,63	4,90	4,90	4,57	4,73	4,43	4,80	1,40	4,50	4,90	4,53	4,50	4,43	1,47	4,90	1,40	4,90	4,50	4,63	106,50

REKAPITULASI DATA HASIL UJI COBA INSTRUMEN

No	Kinerja Karyawan																									Jumlah
	(KinKar)																									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
1	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	117
2	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	118
3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	1	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	113
4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	1	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	112
5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	2	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	110
6	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	1	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	111
7	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	2	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	105
8	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	2	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	109
9	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	1	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	109
10	1	4	5	5	5	4	4	2	2	5	5	1	1	4	5	5	1	5	5	4	1	5	4	5	4	92
11	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	116
12	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	1	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	112
13	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	1	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	108
14	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	116
15	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	92
16	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	1	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	112
17	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	118
18	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	1	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	114
19	2	5	5	5	4	4	1	1	2	4	5	1	2	4	4	4	2	5	4	1	2	4	4	4	1	80
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	97
21	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	1	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	110
22	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	1	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	117

REKAPITULASI DATA HASIL UJI COBA INSTRUMEN

No	Kinerja Karyawan																									Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
23	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	1	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	112
24	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	113
25	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	1	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	110
26	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	117
27	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120
28	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	118
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120
30	3	5	5	4	4	5	4	5	3	5	4	1	3	5	2	5	3	5	5	4	3	5	5	5	4	102
Rerata	4,17	4,47	4,90	4,70	4,67	4,80	4,40	4,63	4,20	4,87	4,57	1,17	4,17	4,80	4,33	4,87	4,17	4,77	4,87	4,40	4,17	4,37	4,80	4,37	4,40	110,00

Lampiran 3

Uji Validitas dan Reliabilitas

Validity and Reliability

Scale: Gaya Kepemimpinan

Step #1: All Items

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.849	34

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
GyKep_1	147.1000	97.403	.245	.847
GyKep_2	147.0333	92.861	.517	.841
GyKep_3	146.9667	99.206	.067	.851
GyKep_4	146.9667	94.654	.538	.842
GyKep_5	147.0333	92.861	.517	.841
GyKep_6	147.1333	97.775	.209	.848
GyKep_7	146.7667	96.668	.410	.845
GyKep_8	146.8333	94.006	.677	.840
GyKep_9	146.9667	97.895	.200	.848
GyKep_10	146.7333	96.616	.450	.845

GyKep_11	146.9667	94.309	.326	.846
GyKep_12	146.8333	94.006	.677	.840
GyKep_13	146.9667	94.654	.538	.842
GyKep_14	147.7000	93.528	.193	.856
GyKep_15	146.7667	96.668	.410	.845
GyKep_16	147.3667	86.861	.536	.839
GyKep_17	147.2333	96.530	.173	.851
GyKep_18	146.8000	96.855	.363	.846
GyKep_19	147.0333	98.033	.120	.851
GyKep_20	147.1333	93.499	.275	.849
GyKep_21	147.3667	86.861	.536	.839
GyKep_22	150.0667	99.789	-.010	.854
GyKep_23	147.0000	93.241	.680	.839
GyKep_24	147.1667	98.144	.060	.855
GyKep_25	146.8333	94.006	.677	.840
GyKep_26	147.1000	98.093	.083	.853
GyKep_27	146.7333	96.616	.450	.845
GyKep_28	147.0667	92.202	.341	.846
GyKep_29	147.3667	86.861	.536	.839
GyKep_30	147.0000	93.241	.680	.839
GyKep_31	147.0000	90.276	.591	.838
GyKep_32	146.8333	94.006	.677	.840
GyKep_33	146.8333	96.489	.388	.845
GyKep_34	147.0000	96.621	.327	.846

Step #2: Menghilangkan Items No 1, 3, 6, 9, 14, 17, 19, 20, 22, 24, 26

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.888	23

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
GyKep_2	101.4000	65.145	.455	.884
GyKep_4	101.3333	66.782	.440	.885
GyKep_5	101.4000	65.145	.455	.884
GyKep_7	101.1333	67.568	.431	.885
GyKep_8	101.2000	65.545	.669	.881
GyKep_10	101.1000	67.610	.459	.885
GyKep_11	101.3333	65.678	.324	.888
GyKep_12	101.2000	65.545	.669	.881
GyKep_13	101.3333	66.782	.440	.885
GyKep_15	101.1333	67.568	.431	.885
GyKep_16	101.7333	57.995	.621	.881
GyKep_18	101.1667	68.006	.342	.887

GyKep_21	101.7333	57.995	.621	.881
GyKep_23	101.3667	64.930	.669	.880
GyKep_25	101.2000	65.545	.669	.881
GyKep_27	101.1000	67.610	.459	.885
GyKep_28	101.4333	62.737	.411	.888
GyKep_29	101.7333	57.995	.621	.881
GyKep_30	101.3667	64.930	.669	.880
GyKep_31	101.3667	61.826	.632	.879
GyKep_32	101.2000	65.545	.669	.881
GyKep_33	101.2000	67.683	.369	.886
GyKep_34	101.3667	67.413	.356	.886

Validity and Reliability

Scale: Komitmen Karyawan

Step #1: All Items

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.873	25

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KomKar_1	101.7667	42.254	.544	.866
KomKar_2	102.0000	40.759	.712	.861
KomKar_3	102.1000	39.128	.717	.859
KomKar_4	101.9333	43.099	.345	.871
KomKar_5	101.8333	44.626	.065	.881
KomKar_6	101.9000	41.748	.566	.865
KomKar_7	101.8667	40.602	.425	.871
KomKar_8	101.6000	43.007	.634	.867
KomKar_9	101.6000	43.214	.581	.868

KomKar_10	101.9333	42.409	.453	.868
KomKar_11	101.7667	42.047	.581	.866
KomKar_12	102.0667	39.306	.690	.860
KomKar_13	101.7000	40.631	.596	.864
KomKar_14	105.1000	45.886	-.077	.886
KomKar_15	102.0000	40.759	.712	.861
KomKar_16	101.6000	43.214	.581	.868
KomKar_17	101.9667	42.654	.411	.869
KomKar_18	102.0000	40.759	.712	.861
KomKar_19	102.0667	39.306	.690	.860
KomKar_20	105.0333	44.378	.054	.886
KomKar_21	101.6000	43.007	.634	.867
KomKar_22	105.1000	46.162	-.114	.882
KomKar_23	101.6000	43.214	.581	.868
KomKar_24	102.0000	40.759	.712	.861
KomKar_25	101.8667	44.120	.196	.875

Step #2: Menghilangkan Items Soal No 5, 14, 20, 22, 25

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.921	20

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KomKar_1	88.2000	39.338	.533	.918
KomKar_2	88.4333	37.909	.699	.915
KomKar_3	88.5333	36.051	.746	.913
KomKar_4	88.3667	40.309	.310	.923
KomKar_6	88.3333	38.989	.532	.918
KomKar_7	88.3000	37.390	.455	.924
KomKar_8	88.0333	39.895	.664	.917
KomKar_9	88.0333	40.033	.627	.918
KomKar_10	88.3667	39.206	.489	.919
KomKar_11	88.2000	39.200	.558	.918
KomKar_12	88.5000	36.190	.722	.914
KomKar_13	88.1333	37.223	.665	.915
KomKar_15	88.4333	37.909	.699	.915

KomKar_16	88.0333	40.033	.627	.918
KomKar_17	88.4000	39.559	.428	.920
KomKar_18	88.4333	37.909	.699	.915
KomKar_19	88.5000	36.190	.722	.914
KomKar_21	88.0333	39.895	.664	.917
KomKar_23	88.0333	40.033	.627	.918
KomKar_24	88.4333	37.909	.699	.915

Validity and Reliability

Scale: Kinerja Karyawan

Step #1: All Items

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	29	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	29	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.916	25

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KinKar_1	106.0690	73.281	.771	.907
KinKar_2	105.8276	86.505	-.082	.921
KinKar_3	105.3793	83.744	.379	.915
KinKar_4	105.5517	84.613	.140	.918
KinKar_5	105.5862	81.466	.507	.913
KinKar_6	105.4828	80.330	.743	.911
KinKar_7	105.8621	71.695	.837	.905
KinKar_8	105.6552	72.520	.785	.907
KinKar_9	106.0345	74.392	.810	.906

KinKar_10	105.4138	81.823	.637	.912
KinKar_11	105.6897	85.007	.079	.919
KinKar_12	109.1034	87.382	-.214	.921
KinKar_13	106.0690	73.281	.771	.907
KinKar_14	105.4828	80.330	.743	.911
KinKar_15	105.8621	83.980	.192	.917
KinKar_16	105.4138	81.823	.637	.912
KinKar_17	106.0690	73.281	.771	.907
KinKar_18	105.5172	84.401	.175	.917
KinKar_19	105.4138	81.823	.637	.912
KinKar_20	105.8621	71.695	.837	.905
KinKar_21	106.0690	73.281	.771	.907
KinKar_22	105.9310	84.781	.110	.918
KinKar_23	105.4828	80.330	.743	.911
KinKar_24	105.9310	84.781	.110	.918
KinKar_25	105.8621	71.695	.837	.905

Step #2: Menghilangkan Items Soal No 2, 4, 11, 12, 15, 18, 22, 24

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	29	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	29	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.948	17

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KinKar_1	73.2759	67.064	.834	.942
KinKar_3	72.5862	78.394	.309	.950
KinKar_5	72.7931	76.027	.480	.949
KinKar_6	72.6897	74.865	.722	.946
KinKar_7	73.0690	66.424	.835	.942
KinKar_8	72.8621	66.552	.830	.942
KinKar_9	73.2414	68.333	.864	.942
KinKar_10	72.6207	76.672	.552	.948
KinKar_13	73.2759	67.064	.834	.942
KinKar_14	72.6897	74.865	.722	.946
KinKar_16	72.6207	76.672	.552	.948
KinKar_17	73.2759	67.064	.834	.942

KinKar_19	72.6207	76.672	.552	.948
KinKar_20	73.0690	66.424	.835	.942
KinKar_21	73.2759	67.064	.834	.942
KinKar_23	72.6897	74.865	.722	.946
KinKar_25	73.0690	66.424	.835	.942

Lampiran 4

Angket Penelitian

Kepada:

Yth. Karyawan Operator Tenun

di PT. Kosoema Nanda Putra Klaten

Assalamu'alaykum Warahmatullah Wabarakatuh

Perkenankanlah pada kesempatan ini saya Eny Widya Hastutik Mahasiswa Pendidikan Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta meminta sedikit waktu Bapak/Ibu/Saudara/i untuk mengisi angket penelitian (**Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen dan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Kosoema Nanda Putra Klaten)**). Data yang Bapak/Ibu/Saudara/i berikan akan terjaga kerahasiaannya dan semata-mata demi kepentingan penelitian. Sehingga diharapkan Bapak/Ibu/Saudara/i mengisi angket ini apa adanya.

Akhir kata, Saya mengucapkan terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i yang telah meluangkan waktu untuk mengisi angket ini.

Wassalamu'alaykum Warahmatullah Wabarakatuh

Klaten, 02 November 2014

(Eny Widya Hastutik)

A. Identitas Responden (Boleh tidak di isi)

Nama :

Alamat :

B. Petunjuk pengisian kuisioner

Berilah tanda (√) pada kolom yang telah tersedia sesuai dengan pandangan saudara/i, penilaian dilakukan berdasarkan skala berikut:

1. SS : Sangat Setuju**2. S : Setuju****3. N : Netral****4. TS : Tidak Setuju****5. STS : Sangat Tidak Setuju****C. Kuisioner****I. Angket Variabel Gaya Kepemimpinan**

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Atasan anda jarang memberikan instruksi, saran dan penjelasan kepada bawahannya					
2.	Atasan anda tidak membedakan bawahannya					
3.	Atasan anda melakukan pendekatan untuk meyakinkan dan mempengaruhi bawahannya sesuai dengan karakteristik bawahan					
4.	Atasan memberikan masukan terkait kesulitan yang dihadapi bawahan					
5.	Atasan anda tidak memberikan dukungan semangat ketika bawahannya mengalami kesulitan					
6.	Atasan anda tidak memberikan ruang kepada bawahan untuk mengembangkan kariernya di perusahaan					

7.	Atasan anda jarang memberikan penghargaan kepada bawahan yang berprestasi					
8.	Atasan anda mampu mencocokkan karakteristik pekerjaan yang cocok untuk bawahannya guna meningkatkan kinerja					
9.	Atasan anda tidak mempedulikan keadaan bawahannya					
10.	Atasan bersikap menuntut kepada bawahan untuk bekerja secara sistematis dan diawasi ketat					
11.	Atasan anda bersikap tegas dalam menegur kinerja dan sikap kerja bawahannya yang bermasalah					
12.	Atasan anda tidak memberikan kesempatan bawahan untuk ikut serta dalam mengambil keputusan					
13.	Atasan anda sigap dalam mengambil dan memanfaatkan peluang yang menguntungkan perusahaan					
14.	Atasan anda menampilkan sikap yang menunjukkan keyakinan dan kepercayaan akan dirinya sendiri					
15.	Atasan anda kurang memiliki kecakapan dalam menyelesaikan permasalahan didalam perusahaan					
16.	Atasan anda mampu mengidentifikasi permasalahan yang kompleks dalam perusahaan					
17.	Atasan anda memberikan tugas yang melebihi target					
18.	Atasan anda memberikan tugas sesuai kemampuan bawahannya					
19.	Atasan anda berharap tugas yang dibebankan kepada bawahan diselesaikan tepat waktu					
20.	Atasan anda memberikan beban kerja yang terlalu tinggi sehingga tidak dapat diselesaikan tepat waktu					
21.	Atasan anda jarang aktif mengikuti forum-forum penting guna memperbarui pengetahuan terkait kemajuan organisasi					
22.	Atasan memberikan pelatihan sesuai dengan kebutuhan bawahannya					
23.	Atasan anda aktif mengikuti pertemuan dengan instansi lain guna meningkatkan					

	kerjasama					
--	-----------	--	--	--	--	--

II. Angket Variabel Komitmen

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Saya merasa menjadi bagian dari perusahaan ini					
2.	Saya merasa perusahaan ini rumah kedua saya					
3.	Saya merasa bosan bekerja diperusahaan ini					
4.	Saya tidak bangga bekerja diperusahaan ini					
5.	Saya bangga bercerita pada orang lain bahwa saya adalah bagian dari perusahaan ini					
6.	Saya tidak bangga menceritakan perusahaan ini kepada orang lain					
7.	Saya bercerita tentang perusahaan ini ke teman-teman sebagai perusahaan yang besar untuk bekerja					
8.	Masalah yang terjadi diperusahaan bukan masalah buat saya					
9.	Saya berusaha menjaga nama baik perusahaan tempat saya bekerja					
10.	Saya tidak ingin membangun perusahaan ini karena tidak memberikan manfaat buat saya					
11.	Saya ingin membangun perusahaan ini menjadi perusahaan yang lebih baik					
12.	Tidak ada alasan yang kuat bagi saya untuk tetap bekerja diperusahaan ini					
13.	Saya percaya bahwa bekerja diperusahaan ini akan membuat saya bahagia					
14.	Saya merasa tidak bahagia bekerja diperusahaan ini					
15.	Saya menerima dengan gembira apapun tugas yang diberikan kepada saya					
16.	Perusahaan ini telah memberikan banyak manfaat bagi hidup saya sehingga saya gembira					
17.	Saya tidak sejalan dengan semangat visi perusahaan tempat saya bekerja					

18.	Perusahaan ini merupakan tempat terbaik untuk saya bekerja					
19.	Saya menikmati tugas-tugas yang diberikan kepada saya					
20.	Saya merasa beban kerja yang ditetapkan perusahaan terlalu berat buat saya					

III. Angket Variabel Kinerja

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Saya mengerjakan pekerjaan saya dengan sangat teliti					
2.	Terkadang saya suka menunda pekerjaan yang diberikan kepada saya					
3.	Apapun pekerjaan yang diberikan kepada saya mampu saya kerjakan dengan baik					
4.	Terkadang saya merasa lelah menyelesaikan beban kerja yang diberikan kepada saya					
5.	Saya sering masuk dan pulang kerja pada waktunya					
6.	Saya terkadang meninggalkan tempat kerja tanpa izin					
7.	Saya hampir tidak pernah absen dari bekerja					
8.	Saya mengalami kesulitan dalam mendisiplinkan diri saya untuk tetap bekerja tanpa izin					
9.	Sering kami mengalami kesulitan untuk menyamakan pendapat ketika bekerjasama dalam menyelesaikan tugas perusahaan					
10.	Saya mampu bekerjasama dengan rekan kerja diperusahaan saya bekerja					
11.	Saya kurang memperhatikan keselamatan kerja untuk diri saya sendiri					
12.	Keselamatan kerja adalah hal yang penting untuk menjadi prioritas saya					
13.	Hasil pekerjaan yang diberikan kepada saya harus saya selesaikan dengan sebaik-baiknya					
14.	Saya termasuk orang yang memiliki daya kreatifitas yang tinggi					
15.	Saya hanya menjalankan pekerjaan yang					

	diberikan kepada saya tanpa mengembangkan kreatifitas					
16.	Jika saya mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan, seringkali saya menyerah					
17.	Saya mengerjakan pekerjaan saya meskipun lelah, karena saya pekerja yang profesional					

Lampiran 5

Rekapitulasi Data Penelitian

REKAPITULASI DATA PENELITIAN

Gaya Kepemimpinan																								
No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	jumlah
1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	2	5	108
2	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	5	4	4	5	5	1	4	103
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	5	5	4	4	4	1	4	84
4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	2	5	5	4	4	4	1	5	101
5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	2	5	5	5	5	4	2	4	102
6	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	2	5	5	4	5	5	1	5	104
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	4	4	4	4	1	1	4	84
8	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	2	5	4	5	5	5	2	5	106
9	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	2	5	5	5	5	5	1	5	98
10	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	1	5	5	5	5	5	2	5	104
11	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	1	5	5	5	5	4	1	4	97
12	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	1	5	5	4	5	4	1	4	84
13	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	1	5	5	5	5	5	4	5	102
14	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	1	5	5	4	5	5	1	4	101
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	5	2	4	84
16	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	5	5	4	5	5	1	4	101
17	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	2	5	5	5	5	5	1	4	103
18	2	2	5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	5	1	4	83
19	5	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	5	2	4	4	4	1	4	2	4	84
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	5	4	4	4	5	2	4	84
21	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	2	5	5	5	4	5	1	5	102

REKAPITULASI DATA PENELITIAN

No	Gaya Kepemimpinan																							Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
22	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	1	5	5	5	5	5	2	5	99
23	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	2	5	106
24	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	2	5	106
25	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	2	5	4	4	5	4	2	5	100
26	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	1	5	2	4	5	5	5	5	2	5	103
27	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	4	5	2	5	5	4	5	103
28	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	1	4	5	5	4	5	1	5	103
29	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	2	4	5	5	4	5	2	5	103
30	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	2	4	5	5	5	5	1	4	103
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	5	5	5	5	1	5	107
32	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	4	4	4	5	5	1	4	102
33	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	2	4	5	4	4	4	1	4	97
34	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	2	4	5	4	4	4	1	5	99
35	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	2	4	5	5	5	4	2	4	100
36	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	2	4	5	4	5	5	1	5	102
37	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	2	5	5	5	5	1	1	4	95
38	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	111
39	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	2	4	5	5	5	5	1	5	97
40	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	1	4	5	5	5	5	2	5	103
41	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	1	5	5	5	5	4	1	4	97
42	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1	5	5	4	5	5	1	5	99
43	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	5	5	5	5	5	1	5	103

REKAPITULASI DATA PENELITIAN

No	Gaya Kepemimpinan																							Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
44	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	1	5	5	4	5	4	1	4	100
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	5	4	4	4	4	2	4	83
46	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	5	5	4	5	4	1	4	101
47	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	2	5	5	5	5	4	1	4	101
48	5	2	5	4	2	5	4	4	4	4	5	4	4	2	4	2	5	4	5	4	4	1	4	84
49	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	1	4	2	4	84
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	84
51	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	2	5	5	5	4	5	1	5	101
52	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	2	5	5	5	5	5	2	5	100
53	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	2	4	107
54	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	2	4	106
55	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	2	5	102
56	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	2	5	4	4	5	5	2	4	102
57	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	2	5	5	2	1	5	5	5	101
58	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	2	5	5	5	4	4	1	4	103
59	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	2	5	4	5	4	5	2	5	103
60	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	2	4	5	5	5	5	1	4	103
61	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	2	4	5	5	5	5	1	5	102
62	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	4	5	4	5	5	1	5	103
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5	1	4	84
64	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	2	5	5	4	5	5	2	4	102
65	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	2	4	5	5	5	5	1	4	100

REKAPITULASI DATA PENELITIAN

No	Gaya Kepemimpinan																							Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
66	5	2	5	4	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	5	4	5	1	4	84
67	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	2	4	4	5	1	5	1	4	90
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	84
69	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	2	1	5	5	4	4	2	4	97
70	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	2	4	5	5	5	4	1	5	97
71	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	2	2	5	5	5	4	2	4	102
72	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	2	2	5	5	5	5	2	4	103
73	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	2	5	4	4	5	5	2	5	101
74	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	5	5	5	5	5	2	4	105
75	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	4	5	2	4	5	2	5	101
76	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	2	5	5	5	4	5	4	5	108
77	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	2	5	5	5	4	5	1	5	102
78	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	2	4	5	5	5	5	2	5	104
79	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	2	5	108
80	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	4	4	4	5	5	2	5	104
81	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	2	4	5	4	4	4	1	5	98
82	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	108
83	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	1	4	100
84	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	1	5	102
85	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	1	5	106
86	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	1	4	104
87	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	84

REKAPITULASI DATA PENELITIAN

No	Gaya Kepemimpinan																							Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
88	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	2	5	5	4	5	5	1	4	103
89	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	2	4	5	5	5	5	1	4	102
90	5	2	5	4	2	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	3	4	5	4	5	1	4	84
91	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	2	4	4	5	1	5	2	4	92
92	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5	2	4	90
93	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	2	1	5	5	4	5	1	5	98
94	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	2	4	5	5	5	5	2	5	99
95	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	2	4	4	4	5	4	2	5	103
96	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	2	5	5	5	5	4	2	5	105
97	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	2	5	4	4	5	4	2	5	100
98	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	1	4	5	5	4	4	2	4	94
99	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	4	5	2	1	4	2	5	96
100	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	1	5	5	5	4	4	1	5	103
101	5	2	5	4	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	4	5	4	4	1	4	85
102	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	2	4	4	5	1	4	2	4	90
103	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	89
104	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	2	1	5	5	4	5	1	5	98
105	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	2	4	5	5	5	5	2	5	100
106	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	1	4	5	5	5	5	2	5	105
107	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	2	5	105
108	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	2	4	84
109	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	4	2	5	5	5	5	5	2	5	103

REKAPITULASI DATA PENELITIAN

No	Gaya Kepemimpinan																							Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
110	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	2	5	5	5	5	5	2	5	104
111	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	84
112	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	1	4	5	5	5	4	2	5	99
113	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	1	4	5	5	4	4	2	5	97
114	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	2	4	5	5	5	4	2	5	101
115	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	2	4	4	5	4	4	2	4	94
116	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	2	4	5	5	4	4	2	5	99
117	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	2	4	5	5	4	4	1	5	99
118	2	4	5	5	5	4	4	2	2	5	5	5	1	4	5	1	1	5	5	4	4	1	4	83
119	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	1	5	4	5	4	5	1	5	103
120	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	1	4	5	5	5	4	1	5	100
121	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	2	4	4	5	4	4	2	4	92
122	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	2	4	5	5	5	4	2	5	102
123	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	2	4	84
124	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	2	5	4	4	5	5	2	5	102
125	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	2	5	5	5	5	5	2	5	105
126	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	2	5	5	5	5	5	2	4	103
127	2	5	5	5	4	4	4	4	2	4	5	4	2	4	4	1	4	5	5	2	2	2	5	84
128	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	2	4	84
129	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	1	4	5	5	4	4	2	5	100
130	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	2	4	101
131	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	2	4	5	5	5	4	2	5	102

REKAPITULASI DATA PENELITIAN

No	Gaya Kepemimpinan																							Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
132	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	2	4	5	5	5	4	2	5	102
133	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	2	4	5	5	4	4	2	5	100
134	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	1	5	5	5	5	5	2	5	105
135	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	1	5	5	5	5	5	2	5	106
136	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	1	5	5	5	4	5	2	4	103
137	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	2	5	5	5	5	5	2	5	107
138	3	5	5	4	4	5	4	5	3	5	4	5	3	5	2	2	3	5	5	4	3	2	5	91
139	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	2	5	5	5	5	4	2	4	102
140	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	1	4	5	4	5	4	2	4	94
141	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	1	5	5	4	4	1	2	4	93
142	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	1	5	4	5	5	5	1	5	104
143	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	1	5	5	5	5	5	2	5	98
144	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	2	5	5	5	5	5	2	5	105
145	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	2	4	5	5	5	4	2	4	97
146	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	2	5	5	4	5	5	2	5	99
147	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	2	5	5	5	5	5	2	5	104
148	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	2	4	5	4	5	4	2	4	101
149	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	84
150	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	2	5	5	4	5	4	2	4	99
151	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	1	4	5	5	5	4	2	4	100
152	5	2	5	4	2	5	4	4	4	4	5	4	4	2	4	1	3	4	5	4	4	2	4	84
153	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	1	5	1	4	4	5	1	4	2	4	83

REKAPITULASI DATA PENELITIAN

No	Gaya Kepemimpinan																							Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
154	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	2	4	84
155	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	2	5	5	5	4	5	2	5	103
156	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	2	5	112
157	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	5	5	5	5	2	5	107
158	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	2	5	112
159	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	109
160	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	2	5	108
161	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	4	5	2	1	5	2	5	98
162	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	4	5	1	5	106
163	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	2	5	5	5	4	4	2	5	103
164	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	2	4	5	5	5	4	1	4	102
165	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	4	2	5	107
166	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	4	4	4	5	5	1	4	101
167	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	2	4	4	4	5	1	4	5	4	4	4	1	4	93
168	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	1	4	5	4	4	4	1	5	99
169	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	1	5	5	5	5	4	2	4	101
170	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	2	4	5	4	5	5	1	5	103
171	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	2	5	5	4	4	1	1	4	92
172	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	2	5	4	5	5	5	2	5	107
173	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	1	5	5	5	5	5	1	5	98
SD	0,58	0,68	0,48	0,49	0,65	0,50	0,49	0,50	0,58	0,42	0,53	0,59	0,61	0,79	0,51	0,85	0,76	0,44	0,64	0,97	0,76	0,65	0,50	99,38

REKAPITULASI DATA PENELITIAN

Komitmen Karyawan																					
No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	jumlah
1	5	5	5	5	5	2	2	5	5	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
2	4	5	4	5	5	2	2	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	91
3	4	4	4	5	5	2	2	4	4	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	85
4	5	5	5	5	5	2	2	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	91
5	5	5	4	5	5	2	2	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	83
6	4	5	5	5	5	2	2	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	2	5	5	87
7	4	4	5	5	4	1	2	2	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	76
8	5	5	5	5	4	1	2	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	91
9	5	5	4	5	5	1	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	93
10	5	4	4	5	4	1	2	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	81
11	5	5	4	4	5	1	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	89
12	4	5	5	4	5	1	2	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	82
13	4	5	5	4	5	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	95
14	4	5	5	5	5	2	2	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	90
15	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	74
16	5	5	4	5	5	2	1	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	88
17	4	5	5	4	4	2	1	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	86
18	4	4	5	4	4	2	1	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	86
19	5	4	4	5	5	2	1	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	84
20	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	74
21	2	5	5	5	5	1	2	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	90

REKAPITULASI DATA PENELITIAN

[illegible]

REKAPITULASI DATA PENELETIAN

No	Komitmen Karyawan																				Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
44	4	5	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	90
45	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	74
46	5	5	4	5	5	2	1	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	88
47	4	5	5	4	4	2	1	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	86
48	4	4	5	4	4	2	2	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	86
49	5	4	4	5	5	2	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	80
50	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	74
51	2	5	5	5	5	1	2	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	90
52	4	5	5	4	5	1	2	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	92
53	5	5	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	92
54	5	5	4	5	4	2	1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	92
55	5	4	4	5	5	2	1	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	87
56	4	5	5	5	5	2	2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	94
57	5	5	5	5	5	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	94
58	5	5	5	5	5	1	2	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	93
59	5	5	5	5	5	2	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	90
60	5	5	4	5	2	2	1	2	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	80
61	1	5	5	5	5	1	1	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	85
62	5	5	5	5	5	1	2	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	94
63	4	5	5	5	5	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	89
64	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	83
65	5	5	4	5	5	1	1	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	88

REKAPITULASI DATA PENELITIAN

No	Komitmen Karyawan																				Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
66	4	5	5	4	4	1	1	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	2	5	5	83
67	4	4	5	4	4	2	1	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	80
68	5	4	4	5	5	2	2	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	84
69	4	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	83
70	2	5	5	5	5	1	2	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	88
71	4	5	5	4	5	2	1	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	91
72	5	5	5	5	5	2	1	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	93
73	5	5	4	5	4	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	93
74	5	4	4	5	5	1	2	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	89
75	4	5	5	5	5	2	2	5	5	5	5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	84
76	5	5	5	5	5	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	94
77	5	5	5	5	5	1	1	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	91
78	5	5	5	5	5	1	1	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	89
79	4	5	5	5	5	1	2	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	91
80	5	5	5	5	5	2	2	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	85
81	5	5	5	5	5	2	2	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	92
82	5	4	1	5	1	2	1	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
83	5	5	4	5	5	2	1	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	87
84	1	5	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	90
85	5	5	5	5	5	1	2	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	91
86	4	5	5	5	5	2	2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	92
87	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	83

REKAPITULASI DATA PENELITIAN

No	Komitmen Karyawan																				Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
88	5	5	4	5	5	1	2	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	88
89	4	5	5	4	4	1	1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	89
90	4	4	5	4	4	2	1	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	84
91	5	4	4	5	5	2	1	4	4	4	4	5	2	1	4	2	5	5	5	4	78
92	4	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	82
93	2	5	5	5	5	1	2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	91
94	4	5	5	4	5	2	2	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	88
95	5	5	5	5	5	2	1	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	92
96	5	5	4	5	4	2	1	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	89
97	5	4	4	5	5	2	2	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	89
98	4	5	5	5	5	2	2	4	5	4	5	4	2	1	4	2	4	4	4	5	80
99	5	5	5	5	5	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	94
100	5	5	5	5	5	1	1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	94
101	4	4	5	4	4	1	1	5	4	5	4	5	1	5	5	5	4	5	5	4	85
102	5	4	4	5	5	1	1	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	83
103	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	84
104	2	5	5	5	5	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	92
105	4	5	5	4	5	2	2	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	90
106	5	5	5	5	5	2	2	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	87
107	5	5	4	5	4	2	2	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	88
108	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	79
109	4	5	5	4	5	2	2	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	87

REKAPITULASI DATA PENELITIAN

No	Komitmen Karyawan																				Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
110	4	5	5	4	5	2	1	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	88
111	4	5	4	4	5	2	1	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	86
112	4	5	4	4	5	2	1	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	86
113	4	4	4	5	5	1	2	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	85
114	4	5	4	4	5	1	2	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	85
115	4	4	4	5	5	1	2	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	80
116	4	4	4	4	5	1	2	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	83
117	4	4	4	4	4	2	1	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	82
118	5	4	4	4	5	2	1	5	5	4	4	2	2	5	5	4	4	4	5	5	75
119	4	4	5	5	5	2	1	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	88
120	4	5	4	5	5	2	1	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	86
121	5	4	4	5	5	2	2	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	79
122	5	5	4	5	5	2	2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	89
123	4	2	4	4	4	2	2	5	5	4	2	5	5	4	4	5	5	4	4	4	74
124	4	5	5	4	5	2	2	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	85
125	4	5	5	4	5	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	88
126	5	5	5	5	5	2	2	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	86
127	4	4	2	5	5	2	2	5	4	4	5	2	2	4	5	5	2	4	4	4	75
128	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	74
129	4	4	4	5	5	2	1	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	84
130	5	5	5	5	5	2	1	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	88
131	4	5	4	5	5	2	2	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	86

REKAPITULASI DATA PENELITIAN

No	Komitmen Karyawan																				Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
132	5	5	4	4	5	1	2	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	87
133	5	4	4	5	5	1	2	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	85
134	4	5	5	4	5	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	88
135	5	5	5	4	5	2	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	90
136	4	5	5	4	5	2	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	89
137	5	5	5	5	5	2	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	90
138	5	4	3	5	5	1	2	4	4	5	4	5	3	5	4	4	3	5	2	5	78
139	5	5	4	5	5	1	2	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	89
140	4	5	5	5	5	1	2	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	2	4	4	80
141	4	4	5	5	2	2	1	2	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	76
142	5	5	5	5	5	2	1	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	91
143	5	5	4	5	5	2	1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	93
144	5	4	1	5	1	1	2	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	80
145	5	5	4	4	5	1	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
146	1	5	5	5	5	2	2	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	89
147	5	5	5	5	5	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	95
148	4	5	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	90
149	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	74
150	4	4	4	4	5	2	1	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	80
151	4	5	5	4	4	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	80
152	4	4	5	4	4	2	2	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	86
153	5	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	80

REKAPITULASI DATA PENELITIAN

No	Komitmen Karyawan																				Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
154	4	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	74
155	2	5	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	90
156	4	5	5	4	5	1	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	92
157	5	5	5	5	5	2	1	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	92
158	5	5	4	5	4	2	2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	92
159	5	4	4	5	5	2	2	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	87
160	4	5	5	5	5	2	2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	94
161	5	5	5	5	5	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	94
162	5	5	5	5	5	1	1	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	93
163	5	5	5	5	5	1	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	90
164	5	5	4	5	2	1	1	2	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	80
165	5	5	5	5	5	2	2	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	88
166	4	5	4	5	5	2	2	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	91
167	4	4	4	5	5	2	2	4	4	5	5	5	5	5	4	2	4	4	4	4	80
168	5	5	5	5	5	1	1	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	91
169	5	5	4	5	5	1	1	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	89
170	4	5	5	5	5	1	1	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	2	5	5	87
171	4	4	5	5	2	2	2	2	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	76
172	5	5	5	5	5	2	2	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	91
173	5	5	4	5	5	2	2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	93
SD	0,89	0,51	0,80	0,45	0,87	0,71	0,80	0,69	0,46	0,46	0,57	0,52	0,68	0,73	0,50	1,43	0,61	0,74	0,49	0,40	86,69

REKAPITULASI DATA PENELITIAN

Kinerja Karyawan																		
No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	Jumlah
1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	2	84
2	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	2	82
3	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	2	4	2	76
4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	2	4	2	79
5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	2	4	2	76
6	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	1	5	1	80
7	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	1	4	1	71
8	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	5	2	84
9	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	2	5	2	76
10	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	2	5	1	82
11	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	2	4	1	76
12	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	1	4	2	75
13	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	5	2	81
14	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	2	4	1	80
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	1	68
16	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	1	5	5	4	2	4	2	73
17	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	1	4	2	77
18	5	2	5	4	2	5	4	4	4	4	4	4	4	2	1	4	1	64
19	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	1	1	4	1	70
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	68
21	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	2	5	2	76

REKAPITULASI DATA PENELITIAN

No	Kinerja Karyawan																	Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
22	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	1	5	1	75
23	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	1	83
24	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	2	5	2	83
25	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	2	4	2	76
26	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	1	2	5	1	76
27	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	1	1	5	1	75
28	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	2	84
29	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	1	4	2	75
30	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	2	4	1	75
31	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	1	84
32	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	2	82
33	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	2	4	2	76
34	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	2	4	1	79
35	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	1	4	1	75
36	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	1	5	2	80
37	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	1	4	2	71
38	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	1	4	1	76
39	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	2	5	1	76
40	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	2	5	2	76
41	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	1	4	2	76
42	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	1	5	1	78
43	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	1	81

REKAPITULASI DATA PENELITIAN

No	Kinerja Karyawan																	Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
44	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	2	4	2	80
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	2	68
46	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	4	1	73
47	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	2	4	1	76
48	5	4	5	4	2	5	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	2	64
49	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	1	1	4	2	70
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	1	68
51	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	2	5	1	76
52	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	1	5	2	75
53	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	2	83
54	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	2	5	1	83
55	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	2	4	1	76
56	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	2	79
57	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	5	2	78
58	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	1	84
59	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	2	4	1	76
60	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	1	4	2	76
61	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	5	2	81
62	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	2	4	1	80
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	1	68
64	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	1	4	2	73
65	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	1	4	2	77

REKAPITULASI DATA PENELITIAN

No	Kinerja Karyawan																	Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
66	5	2	5	4	2	5	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	1	64
67	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	1	2	4	1	70
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	2	68
69	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	1	5	2	76
70	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	2	5	1	75
71	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	1	83
72	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	2	5	2	83
73	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	1	4	2	77
74	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	1	1	4	2	76
75	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	1	2	5	2	76
76	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	2	84
77	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	2	4	1	76
78	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	2	4	1	76
79	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	2	5	1	75
80	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	2	82
81	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	2	4	2	77
82	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	2	5	2	82
83	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	2	4	1	76
84	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	2	4	1	76
85	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	2	81
86	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	1	4	2	80
87	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	2	68

REKAPITULASI DATA PENELITIAN

No	Kinerja Karyawan																	Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
88	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	1	5	5	1	1	4	1	73
89	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	1	4	1	77
90	5	2	5	4	2	5	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	2	64
91	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	1	2	4	2	70
92	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	2	68
93	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	1	5	1	76
94	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	1	5	1	75
95	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	1	83
96	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	2	5	2	83
97	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	2	4	2	77
98	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	2	79
99	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	2	78
100	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	2	84
101	5	2	5	4	2	5	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	1	64
102	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	1	1	4	1	70
103	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	1	68
104	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	2	5	1	76
105	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	2	5	2	75
106	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	2	83
107	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	1	5	2	83
108	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	68
109	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	5	5	2	5	2	78

REKAPITULASI DATA PENELITIAN

No	Kinerja Karyawan																	Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
110	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	1	5	1	80
111	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	1	4	5	1	5	1	75
112	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	1	4	5	2	5	1	75
113	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	2	4	5	2	5	2	75
114	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	1	4	5	1	5	2	74
115	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	2	4	4	1	5	2	71
116	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	2	4	5	2	5	2	74
117	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	1	4	5	2	5	2	73
118	1	4	5	5	5	4	4	2	2	5	5	1	1	4	1	5	2	59
119	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	1	5	5	1	5	2	80
120	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	1	4	5	2	5	1	75
121	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	1	4	5	2	5	1	73
122	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1	4	5	2	4	1	76
123	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	1	4	2	64
124	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	1	5	5	1	4	2	76
125	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	2	5	2	79
126	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	1	5	4	2	5	2	76
127	2	5	5	5	4	4	1	1	2	4	5	1	4	4	2	4	1	59
128	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	2	4	1	65
129	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	1	4	5	2	5	1	74
130	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	1	5	5	1	5	1	79

REKAPITULASI DATA PENELITIAN

No	Kinerja Karyawan																	Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
131	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	1	4	5	1	5	2	75
132	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1	4	5	1	5	2	75
133	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	1	4	5	1	5	2	74
134	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	1	5	2	79
135	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	2	5	2	80
136	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	2	5	1	80
137	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	2	5	1	80
138	3	5	5	4	4	5	4	5	3	5	4	1	3	5	2	5	1	66
139	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	2	4	1	79
140	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	2	5	2	80
141	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	1	4	2	71
142	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	5	2	84
143	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	2	5	2	76
144	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	2	5	2	82
145	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	1	4	2	76
146	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	1	5	2	78
147	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	1	81
148	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	2	4	1	80
149	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	1	68
150	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	1	5	5	1	1	4	2	73
151	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	2	4	2	77
152	5	2	5	4	2	5	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	2	64

REKAPITULASI DATA PENELITIAN

No	Kinerja Karyawan																	Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
153	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	1	1	4	2	70
154	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	2	68
155	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	2	5	2	76
156	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	2	5	1	75
157	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1	83
158	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	1	5	2	83
159	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	1	4	2	77
160	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	1	2	5	2	79
161	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	1	2	5	2	78
162	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1	84
163	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	1	4	1	77
164	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	2	4	1	77
165	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	2	84
166	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	5	2	82
167	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	1	4	2	77
168	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	2	4	2	79
169	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	1	4	1	79
170	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	1	5	1	80
171	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	2	4	2	71
172	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	2	5	2	84
173	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	1	5	1	76
SD	0,60	0,68	0,48	0,49	0,68	0,50	0,56	0,57	0,58	0,42	0,77	1,41	0,58	1,28	0,51	1,03	0,86	75,71

Lampiran 6

Pengujian

Prasyarat Analisis

ASSUMPTION FOR PATH ANALYSIS

Test of Normality

Before Outlier Items Deleted

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X	55,000	85,000	-,075	-,402	-,771	-2,069
Y1	41,000	84,000	-,881	4,730	-,163	,436
Y2	40,000	64,000	,318	1,707	-,754	-2,024
Multivariate					-1,625	-1,951

Ater Outliers Item Deleted (63, 66, 72, 44)

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X	55,000	85,000	-,060	-,316	-,776	-2,060
Y1	41,000	82,000	,808	1,286	,053	,142
Y2	40,000	64,000	,328	1,740	-,705	-1,870
Multivariate					-1,846	-2,191

Test Outlier

Before Outliers Items Deleted

Observations farthest from the centroid

(Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
63	10,717	,013	,032
66	8,583	,035	,046
72	8,164	,043	,080
44	8,144	,043	,083
64	7,822	,050	,936
154	7,444	,059	,946
61	7,215	,065	,939
65	7,056	,070	,924
57	6,829	,078	,926
68	6,825	,078	,872
148	6,726	,081	,838
132	6,650	,084	,793
123	6,607	,086	,726
18	6,504	,090	,692
35	6,216	,102	,776

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
151	6,182	,103	,713
86	6,121	,106	,663
48	6,090	,107	,592
37	6,055	,109	,521
71	6,049	,109	,430
73	6,007	,111	,371
59	5,859	,119	,399
53	5,815	,121	,348
42	5,549	,136	,487
52	5,465	,141	,477
82	5,421	,143	,431
141	5,411	,144	,358
124	5,247	,155	,428
149	5,020	,170	,569
150	4,937	,176	,573
14	4,888	,180	,545
166	4,802	,187	,556
164	4,691	,196	,598
43	4,643	,200	,574
27	4,596	,204	,550

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
87	4,591	,204	,481
105	4,586	,205	,412
1	4,453	,217	,490
95	4,373	,224	,510
92	4,333	,228	,486
125	4,321	,229	,428
67	4,264	,234	,426
88	4,219	,239	,410
117	4,137	,247	,441
138	4,115	,249	,400
28	4,037	,258	,429
139	3,954	,266	,468
75	3,915	,271	,451
118	3,783	,286	,559
33	3,781	,286	,495
172	3,746	,290	,476
126	3,722	,293	,443
19	3,721	,293	,380
93	3,715	,294	,326
170	3,671	,299	,322

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
169	3,577	,311	,385
168	3,557	,313	,352
3	3,556	,314	,294
98	3,532	,317	,269
29	3,433	,330	,341
142	3,416	,332	,306
77	3,379	,337	,299
36	3,367	,338	,262
38	3,345	,341	,238
49	3,340	,342	,196
45	3,224	,358	,287
128	3,161	,367	,320
69	3,122	,373	,320
11	3,074	,380	,335
146	3,055	,383	,306
115	3,045	,385	,268
4	3,031	,387	,236
129	2,963	,397	,278
167	2,887	,409	,338
112	2,865	,413	,317

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
111	2,828	,419	,319
60	2,807	,422	,297
114	2,791	,425	,270
80	2,760	,430	,265
131	2,742	,433	,241
83	2,734	,435	,207
162	2,609	,456	,343
160	2,593	,459	,315
116	2,564	,464	,310
12	2,561	,464	,263
58	2,556	,465	,222
54	2,534	,469	,208
55	2,534	,469	,167
110	2,527	,470	,139
147	2,486	,478	,149
161	2,470	,481	,132
106	2,463	,482	,109
10	2,459	,483	,086
91	2,453	,484	,068
145	2,438	,487	,058

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
56	2,277	,517	,178
50	2,255	,521	,168
2	2,247	,523	,141
157	2,238	,524	,118
34	2,224	,527	,103

After Otlier Items Deleted (63, 66, 72, 44)

Observations farthest from the centroid

(Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
62	9,193	,046	,990
60	8,274	,047	,993
65	7,968	,047	,987
61	7,956	,047	,959
56	7,793	,050	,932
150	7,491	,058	,929
58	7,083	,069	,952
52	7,051	,070	,913
68	7,017	,071	,858

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
69	6,822	,078	,854
144	6,810	,078	,777
119	6,646	,084	,769
128	6,618	,085	,688
18	6,562	,087	,620
51	6,313	,097	,684
82	6,283	,099	,606
35	6,262	,100	,520
47	6,259	,100	,420
147	6,233	,101	,343
37	6,079	,108	,365
42	6,010	,111	,328
78	5,433	,143	,711
137	5,387	,146	,669
120	5,254	,154	,700
145	5,054	,168	,785
43	5,043	,169	,727
160	4,977	,173	,711
146	4,969	,174	,644
14	4,840	,184	,690

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
162	4,768	,190	,685
27	4,755	,191	,625
64	4,625	,201	,682
101	4,549	,208	,687
83	4,546	,208	,619
1	4,537	,209	,555
88	4,381	,223	,653
91	4,332	,228	,637
84	4,293	,232	,611
121	4,287	,232	,547
134	4,254	,235	,513
113	4,184	,242	,526
135	4,116	,249	,537
28	4,075	,253	,518
48	4,011	,260	,529
122	4,007	,261	,464
71	3,914	,271	,514
114	3,829	,280	,556
89	3,821	,281	,500
19	3,812	,282	,443

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
33	3,759	,289	,447
168	3,697	,296	,465
66	3,654	,301	,457
165	3,637	,303	,415
164	3,628	,305	,364
166	3,614	,306	,320
44	3,578	,311	,308
94	3,545	,315	,291
36	3,542	,315	,242
138	3,507	,320	,230
3	3,504	,320	,187
124	3,496	,321	,153
29	3,493	,322	,121
38	3,387	,336	,174
73	3,343	,342	,175
125	3,317	,345	,160
59	3,203	,361	,238
142	3,139	,371	,268
11	3,109	,375	,257
4	3,092	,378	,228

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
53	3,046	,385	,237
54	3,046	,385	,191
57	3,018	,389	,181
111	3,011	,390	,149
127	2,909	,406	,220
108	2,868	,412	,226
158	2,850	,415	,203
107	2,848	,416	,164
163	2,845	,416	,132
79	2,806	,423	,135
76	2,799	,424	,110
55	2,783	,426	,095
110	2,745	,433	,097
156	2,676	,444	,125
49	2,646	,450	,122
112	2,606	,456	,128
106	2,570	,463	,130
12	2,553	,466	,115
143	2,543	,468	,096
87	2,507	,474	,098

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
141	2,487	,478	,089
157	2,453	,484	,090
10	2,427	,489	,085
102	2,411	,492	,073
34	2,334	,506	,110
2	2,306	,511	,107
20	2,269	,518	,112
151	2,261	,520	,092
30	2,253	,522	,074
153	2,249	,522	,057
41	2,188	,534	,077

Pairwise Parameter Comparisons (Default model)

Variance-covariance Matrix of Estimates (Default model)

	par_1	par_2	par_3	par_4	par_5	par_6
par_1	,009					
par_2	,000	,002				
par_3	,000	,000	,004			
par_4	,000	,000	,000	38,036		
par_5	,000	,000	,000	,000	89,773	
par_6	,000	,000	,000	,000	,000	13,213

Correlations of Estimates (Default model)

	par_1	par_2	par_3	par_4	par_5	par_6
par_1	1,000					
par_2	,000	1,000				
par_3	,000	,038	1,000			
par_4	,000	,000	,000	1,000		
par_5	,000	,000	,000	,000	1,000	
par_6	,000	,000	,000	,000	,000	1,000

Critical Ratios for Differences between Parameters (Default model)

	par_1	par_2	par_3	par_4	par_5	par_6
par_1	,000					
par_2	,447	,000				
par_3	,387	-,057	,000			
par_4	9,172	9,165	9,165	,000		
par_5	9,170	9,165	9,165	2,681	,000	
par_6	9,175	9,164	9,165	-3,242	-5,274	,000

Uji Linieritas

ANOVA Table

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y1 * X Between Groups (Combined)	2473.775	26	95.145	.931	.565
Linearity	3.570	1	3.570	.035	.852
Deviation from Linearity	2470.206	25	98.808	.967	.514
Within Groups	14914.803	146	102.156		
Total	17388.578	172			

ANOVA Table

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y2 * X Between Groups (Combined)	919.045	26	35.348	1.044	.416
Linearity	.149	1	.149	.004	.947
Deviation from Linearity	918.895	25	36.756	1.085	.367
Within Groups	4945.267	146	33.872		
Total	5864.312	172			

Uji Linieritas

ANOVA Table

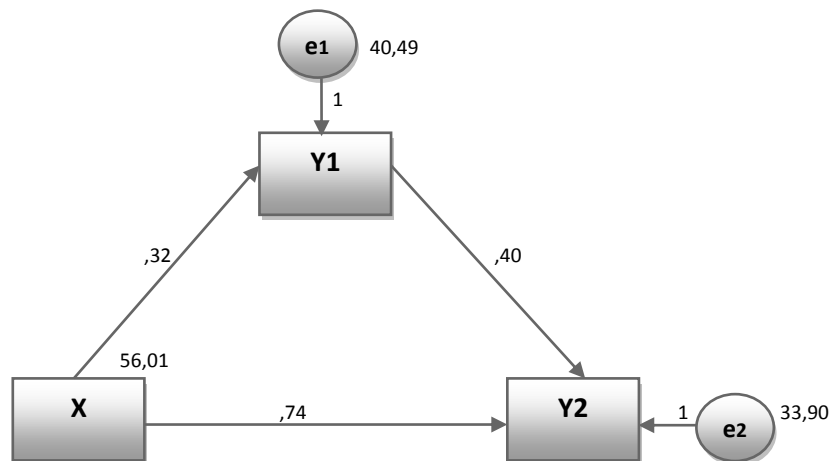
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y2 * Y1 Between Groups (Combined)	813.092	33	24.639	.678	.903
Linearity	.206	1	.206	.006	.940
Deviation from Linearity	812.886	32	25.403	.699	.881
Within Groups	5051.220	139	36.340		
Total	5864.312	172			

LAMPIRAN 7

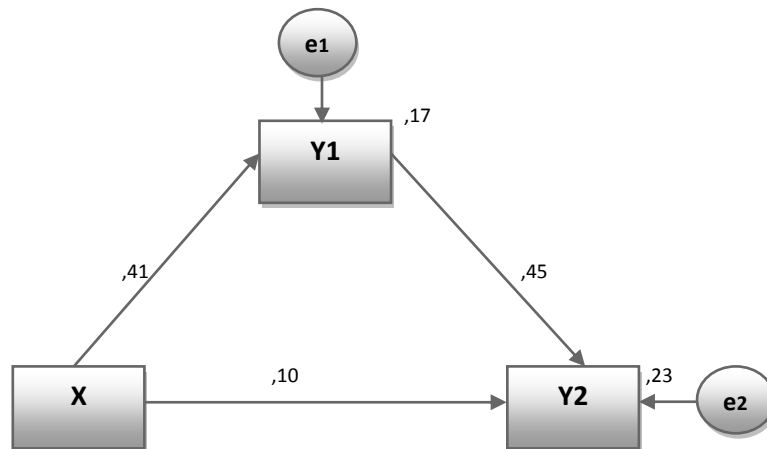
Pengujian Hipotesis

PATH ANALYSIS
Before Revised Model

Unstandardized Estimates



Standardized Estimates



Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y1 <--- X	,319	,052	2,188	***	par_1
Y2 <--- Y1	,403	,054	3,077	***	par_2
Y2 <--- X	,074	,059	1,065	,248	par_3

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Y1 <--- X	,414
Y2 <--- Y1	,446
Y2 <--- X	,099

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X	56,015	6,040	9,274	***	par_4
e1	40,491	4,836	9,274	***	par_5
e2	33,896	3,655	9,274	***	par_6

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Y1	,171
Y2	,232

Matrices (Group number 1 - Default model)

Implied (for all variables) Covariances (Group number 1 - Default model)

	X	Y1	Y2
X	56,015		
Y1	11,075	30,512	
Y2	9,220	14,346	33,898

Implied (for all variables) Correlations (Group number 1 - Default model)

	X	Y1	Y2
X	1,000		
Y1	,114	1,000	
Y2	,205	,406	1,000

Implied Covariances (Group number 1 - Default model)

	X	Y1	Y2
X	56,015		
Y1	11,075	30,512	
Y2	9,220	14,346	33,898

Implied Correlations (Group number 1 - Default model)

	X	Y1	Y2
X	1,000		
Y1	,114	1,000	
Y2	,205	,406	1,000

Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	X	Y1	Y2
X	,000		
Y1	,000	,000	
Y2	,000	,000	,000

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	X	Y1	Y2
X	,000		
Y1	,000	,000	
Y2	,000	,000	,000

Factor Score Weights (Group number 1 - Default model)

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	X	Y1
Y1	,219	,000
Y2	,104	,303

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	X	Y1
Y1	,414	,000
Y2	,405	,576

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	X	Y1
Y1	,419	,000
Y2	,054	,343

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	X	Y1
Y1	,414	,000
Y2	,085	,446

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	X	Y1
Y1	,000	,000
Y2	,179	,000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	X	Y1
Y1	,000	,000
Y2	,211	,000

Test for Model Fit (Before Revised)

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	6	1,000	0		
Saturated model	6	1,000	0		
Independence model	3	32,046	3	,000	7,015

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	1,000		1,000		1,000
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,000	,000	,000
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	,000	,000	,000
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	54,717	29,770	76,090

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,000	,000	,000	,000
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	,622	,572	,297	,737

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Independence model	,402	,323	,503	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	12,000	12,286	30,920	36,920
Saturated model	12,000	12,286	30,920	36,920
Independence model	36,046	37,188	45,505	48,505

ECVI

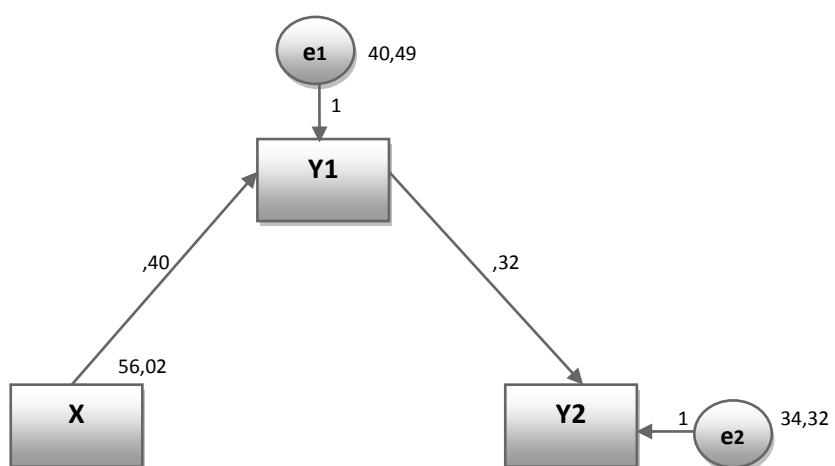
Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,170	,170	,170	,178
Saturated model	,170	,170	,170	,178
Independence model	,535	,452	,852	,636

HOELTER

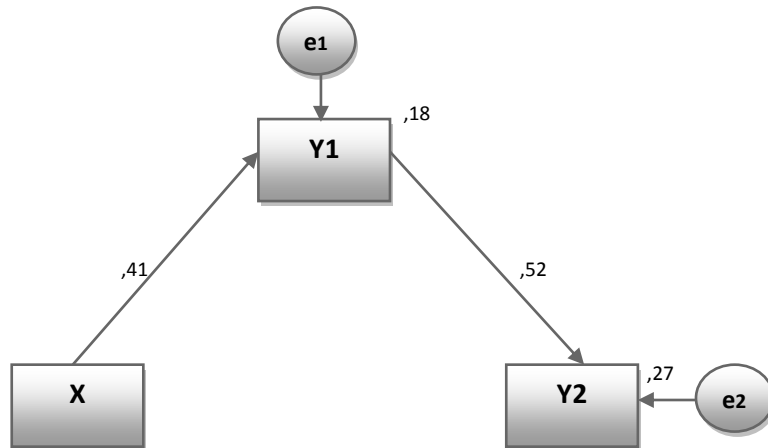
Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model		
Independence model	29	42

After Revised Model

Unstandardized Estimates



Standardized Estimates



Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y1 <--- X	,399	,052	2,188	***	par_1
Y2 <--- Y1	,449	,068	3,004	***	par_2

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Y1 <--- X	,438
Y2 <--- Y1	,510

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X	56,015	6,040	9,274	***	par_3
e1	40,491	4,836	9,274	***	par_4
e2	34,316	3,775	9,274	***	par_5

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Y1	,181
Y2	,265

Matrices (Group number 1 - Default model)

Implied (for all variables) Covariances (Group number 1 - Default model)

	X	Y1	Y2
X	56,015		
Y1	11,075	30,512	
Y2	8,301	14,346	33,898

Implied (for all variables) Correlations (Group number 1 - Default model)

	X	Y1	Y2
X	1,000		
Y1	,114	1,000	
Y2	,187	,406	1,000

Implied Covariances (Group number 1 - Default model)

	X	Y1	Y2
X	56,525		
Y1	12,699	26,967	
Y2	8,301	13,018	33,316

Implied Correlations (Group number 1 - Default model)

	X	Y1	Y2
X	1,000		
Y1	,438	1,000	
Y2	,228	,610	1,000

Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	X	Y1	Y2
X	,000		
Y1	,000	,000	
Y2	,238	,000	,000

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	X	Y1	Y2
X	,000		
Y1	,000	,000	
Y2	,771	,000	,000

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	X	Y1
Y1	,219	,000
Y2	,334	,510

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	X	Y1
Y1	,414	,000
Y2	,355	,589

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	X	Y1
Y1	,048	,000
Y2	,000	,000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	X	Y1
Y1	,419	,000
Y2	,000	,447

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	X	Y1
Y1	,000	,000
Y2	,165	,000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	X	Y1
Y1	,000	,000
Y2	,226	,000

Test for Model Fit (After Revised)

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	8	1,005	1	,243	1,005
Saturated model	7	,000	0		
Independence model	5	20,254	3	,000	7,015

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,980	,940	,934	,987	
Saturated model	1,000		1,000		
Independence model	,000	,000	,000	,000	

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,333	,927	
Saturated model	,000	,000	
Independence model	1,000	,000	

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	,100	,000	7,249
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	45,717	29,777	77,217

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,011	,001	,000	,071
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	,542	,487	,297	,756

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,035	,000	,038	,354
Independence model	,406	,333	,502	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	10,005	10,249	25,655	30,655
Saturated model	12,000	12,293	30,779	36,779
Independence model	6,254	6,400	15,644	18,644

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,160	,165	,267	,161
Saturated model	,171	,171	,171	,173
Independence model	,637	,454	,954	,638

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	362	614
Independence model	16	26

LAMPIRAN 8

Surat Ijin Penelitian



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
FAKULTAS EKONOMI**

Alamat : Karangmalang Yogyakarta, 0274 586168 Psw 387 (Jurusan Pendidikan Ekonomi)

No. : 1875/UN.34.18/LT/2014
Hal : **Permohonan Izin Penelitian**

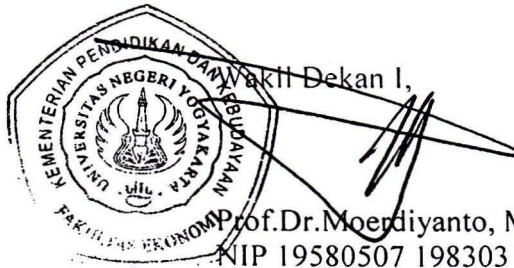
13 Oktober 2014

Kepada Yth
Manajer Bag. Personalia PT Kosoema Nada Putra
Desa Jati Mulyo, Pedan, Klaten
Jawa Tengah

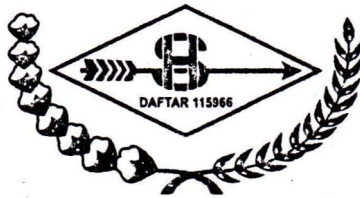
Kami bermaksud memohonkan izin mahasiswa:

Nama/NIM : Eny Widya Hastutik/ 08404241006
Program Studi : Pendidikan Ekonomi
Fakultas : Ekonomi
Keperluan : Mencari data guna Penyusunan Tugas Akhir Skripsi
Judul : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KOMITMEN DAN KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA PT. KOSOEMA NANDA PUTRA).

Demikian atas perhatian, kerjasama dan izin yang diberikan kami ucapkan terima kasih.



Wakil Dekan I,
Prof. Dr. Moerdiyanto, M.Pd.MM
NIP 19580507 198303 1 001



pt. Kosoema Nanda Putra
WEAVING - PRINTING

SURAT KETERANGAN

No : 202 / SK - KNP / I / 2015

Yang bertanda tangan dibawah ini kami atas nama Pimpinan Perusahaan PT KOSOEMA NANDA PUTRA Pedan – Klaten , menerangkan dengan sebenarnya bahwa :

N a m a : ENY WIDYA HASTUTI .
N I M : 08404241006
Program Studi : Pendidikan Ekonomi.
Fakultas : Ekonomi.
Universitas Negeri Yogyakarta.

Pernah melakukan penelitian pada Perusahaan PT KOSOEMA NANDA PUTRA Pedan mulai bulan : Oktober sampai dengan Desember th 2014 .dengan Judul
“ Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen dan Kinerja Karyawan Studi (Pada PT KOSOEMA NANDA PUTRA)
Demikian surat keterangan penelitian mahasiswa ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Klaten , tanggal 17 Januari 2015
PT Kosoema Nanda Putra – Pedan.
Pembimbing penelitian

pt. Kosoema Nanda Putra

RUSIMIN BSc
Kasie Personalia